



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

DISEÑO DE UN MANUAL DE CALIDAD PARA EL RESTAURANTE SWING BAYÁ, UBICADO EN EL CLUB JACARANDÁ, PARROQUIA DE CUMBAYÁ, QUITO – ECUADOR.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Ingeniera en Administración de Empresas Hoteleras y Turísticas.

Profesora Guía
Verónica Beatriz Román Mosquera

Autora
Paula Salomé Bolaños Díaz

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Verónica Román
Ingeniera en administración de Empresas Turísticas
C.I. 1707480297

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Paula Salomé Bolaños Díaz
C.I.1725930547

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres: Graciela Delgado y Eduardo Bolaños, quienes a pesar de ser mis abuelos han sido mis padres a la vez, son quienes me apoyaron desde el día en que nací y me han alentado para seguir y cumplir con mis metas. A mis amigos Ire, Anita, Mela, Carlitos, Naty y Bryan, quienes cada día me han aconsejado y apoyado para culminar con tan gran objetivo. A todos mis profesores de carrera que pusieron sus grandes conocimientos para hacer de mí una gran persona y profesional, en especial a ti Vero Román que me diste ese apoyo incondicional para terminar con el proyecto.

¡Los amo!

RESUMEN

El presente proyecto está enfocado directamente al diseño de un manual de calidad para el área de servicio del restaurante Swing bayá, ubicado en el Club Jacarandá. Dentro del primer capítulo, se desarrolla el marco teórico donde se visualiza conceptos de calidad, la importancia de la calidad dentro del ámbito de servicio al cliente y ciertos parámetros a seguir por una empresa de alimentos y bebidas para un buen servicio.

En el segundo capítulo, se ejecuta un análisis situacional del restaurante Swing bayá, utilizando el método FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), de igual manera se realiza una investigación de mercado por medio de una encuesta de satisfacción, para extraer información acerca del servicio brindado a los clientes que frecuentan el restaurante, también se realizaron entrevistas al administrador del restaurante y a un experto en calidad.

Dentro del tercer capítulo, se desarrolla un mapa de procesos para verificar las falencias cometidas en el ciclo de servicio, por consiguiente, se elabora un mapa de procesos optimizado en donde se corrigen los errores cometidos durante el servicio.

En el cuarto capítulo, de acuerdo al análisis realizado al mapa de procesos optimizado, se plantean propuestas de mejora para ayuda al ciclo de servicio del restaurante.

En el quinto capítulo, se realizaron los procesos y funciones a ser aplicados por parte del personal de servicio del restaurante Swing bayá para ofrecer un mejor rendimiento dentro del mismo.

Finalmente en el sexto capítulo, se detalla el presupuesto de inversión para el diseño del manual y las propuestas de mejora sugeridas en capítulos anteriores.

ABSTRACT

This project is focused directly on the design of a quality manual for restaurant in it's Swing baya service area, located in the Jacaranda Club. In the first chapter, the theoretical framework where quality is displayed concepts is developed, the importance of quality in the customer service field and certain parameters to be followed by a food and beverage company for good service is analyzed.

In the second chapter, a situational analysis of Restaurant Swing bayá is done, using the SWOT method (strengths, weaknesses, opportunities and threats), in the same way a market research is done through a satisfaction survey to extract information about the service provided to customers who use the restaurant, interviews were performers to the restaurant manager and an expert on quality.

In the third chapter, a processes map is developed to verify the failures within the duty cycle, therefore an optimized processes map where mistakes are corrected during operation is proposed.

In the fourth chapter, according to the performed analysis map a optimized processes, improvement proposals arise to help cycle restaurant service.

The fifth chapter, processes and functions to be applied is performed by service personnel Restaurant Swing bayá to offer better performance within it.

Finally in the sixth chapter, investment budget for the manual design and improvement proposals suggested in the earlier chapters are detailed.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
Objetivos de investigación	2
Objetivo general.....	2
Objetivos específicos.....	2
Capítulo I. Marco Teórico.....	3
Capítulo II. Análisis Situacional.....	13
2.1. Descripción de la empresa.....	13
2.2. Misión.....	13
2.4 Objetivos empresariales.....	14
2.5 Estructura Organizacional.....	14
2.6 Análisis FODA.....	17
2.7 Ventaja Competitiva	24
2.8 Benchmarking	25
2.9 Investigación de mercado actual y mercado proyectado	27
2.9.1 Definición del perfil del cliente	27
2.9.2 Tipo de investigación	28
2.9.3 Estrategias metodológicas.....	29
2.9.4 Procedimiento.....	31
2.9.5 Análisis de resultados.....	37
2.9.6 Conclusión general de la encuesta al cliente:.....	41
2.9.7 Conclusión general de la encuesta al personal:	47
Capítulo III. Diseño del <i>blue print</i> actual y diseño del <i>blue print</i> optimizado	56
3.1 Mapa de procesos o <i>blue print</i> actual	56
3.2 Lista de posibles errores	58
3.3 Que puede fallar y que se debe hacer para evitarlo.....	59
3.4 Descripción del <i>blue print</i> o mapa de procesos optimizados de servicio.....	61

Capítulo IV. Propuesta de mejoramiento	63
4.1 Planificación de la calidad.....	63
4.1.1 Planteamiento de los objetivos de calidad	63
4.1.2 Planteamiento de la política de calidad de la empresa	63
4.1.3 Definición de las metas de calidad.....	64
4.2 Propuestas de mejoramiento	65
4.2.1 Plan de comunicación	65
4.2.2 Capacitaciones al personal	69
4.2.3 Mejoramiento de producto y servicio	69
4.3 Propuesta de calidad	74
Capítulo V. Diseño de estándares internos de calidad y procedimientos	78
5.1 Manual de calidad para el área de servicio del restaurante Swing bayá	79
5.1.1 Introducción	80
5.1.2 Organigrama del restaurante Swing bayá.....	82
5.1.3 Manual de estándares y procedimientos de calidad	83
5.1.3.1 Políticas de calidad.....	83
5.1.3.2 Procedimiento.....	84
5.1.3.3 Normas generales de atención al cliente.....	84
5.1.4 Estándares y procedimientos para el área de servicio.....	87
5.1.4.1 Funciones y descripción de cargos	87
5.1.4.2 Preparación del restaurante para el servicio	89
5.1.4.3 Etapas de venta y servicio al cliente.....	90
5.1.4.4 Proceso de servicio del restaurante Swing bayá	92
5.1.4.5 Procedimiento de post- servicio dentro del restaurante Swing bayá	93
Capítulo IV. Presupuesto y cronograma de intervención	95
6.1 Presupuesto de inversión.....	95
6.1.1 Diseño de un manual de calidad.....	96
6.1.2 Plan de comunicación.....	96

6.1.3 Capacitación al personal.....	99
6.1.4 Evaluación de satisfacción.....	100
6.2 Cronograma de intervención.....	101
CONCLUSIONES.....	103
RECOMENDACIONES	105
REFERENCIAS.....	106
ANEXOS	116

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama estructural Swing bayá.	16
Figura 2. Encuesta de satisfacción al cliente.....	32
Figura 3. Apreciación del plato ofertado.....	38
Figura 4. Nivel de servicio.	39
Figura 5. Evaluación de la infraestructura.	40
Figura 6. Evaluación sistema de facturación.....	41
Figura 7. Relación que mantienen con los compañeros de trabajo.....	42
Figura 8. Evaluación de incentivos.....	43
Figura 9. Calificación capacitaciones que brinda la empresa.....	44
Figura 10. Tipo de cliente al que se enfrenta el empleado.....	45
Figura 11. Puntos débiles que presenta el empleado.	46
Figura 12. Problemas internos del restaurante.....	47
Figura 13. Blue print actual área de restaurante Swing bayá.....	57
Figura 14. Blue print optimizado restaurante Swing bayá.	62
Figura 15. Estructura organizacional Restaurante Swing bayá.....	82
Figura 16. Proceso de servicio Restaurante Swing bayá.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis F.O.D.A. del Restaurante Swing bayá.	18
Tabla 2. Estrategia FO (Fortalezas-Oportunidades).....	20
Tabla 3. Estrategia DO (Debilidades-Oportunidades).	21
Tabla 4.Estrategia FA (Fortalezas-Amenazas).....	22
Tabla 5.Estrategia DA (Debilidades-Amenazas).	23
Tabla 6.Benchmarking restaurante Swing bayá.	26
Tabla 7.Perfil del cliente.	27
Tabla 8.Clientes que asistieron al Restaurante Swing bayá	29
Tabla 9.Perfil y aporte de los entrevistados.....	34
Tabla 10.Hoja de registros empleados.....	72
Tabla 11.Encuesta de satisfacción al cliente.....	73
Tabla 12.Presupuesto de inversión para la mejora del área de servicio del Restaurante Swing bayá..	95
Tabla 13.Presupuesto para el diseño de un manual de calidad.	96
Tabla 14.Presupuesto de inversión para propuesta de comunicación.	97
Tabla 15.Presupuesto para la propuesta de comunicación externa.....	97
Tabla 16.Presupuesto para la propuesta de comunicación interna.....	98
Tabla 17.Presupuesto para la propuesta de capacitación al personal.	99
Tabla 18.Presupuesto para la propuesta de evaluación de satisfacción al cliente.....	100
Tabla 19.Cronograma de intervención para las propuestas de calidad.....	101

INTRODUCCIÓN

El área de alimentos y bebidas es uno de los segmentos que ha ido tomando importancia en los últimos años, debido a que es uno de los factores principales en generar empleo e ingresos, por lo que se debe ofertar un servicio y producto de calidad (Correia, Araujo, Fernandes y Dutra, 2012, p.764).

En lo referente al desarrollo del sector de alimentos y bebidas, en el año 2014 en Ecuador, el Ministerio de Turismo elaboró talleres en los cuales participaron expertos en el tema, como representantes de restaurantes, municipios y prefecturas, en donde uno de los temas iniciales a tratar fue el estado actual del segmento de alimentos y bebidas, en la charla se estableció los estándares internacionales que deberán ser aplicados en los distintos establecimientos de servicio en A&B, de manera que se logre aumentar los niveles en servicio al cliente (Ministerio de Turismo,2014). Por consiguiente, promover el área de alimentos en cuanto a gestionar la calidad y estándares de manera correcta en procesos internos y atención al cliente, hará de todos los prestadores de servicios turísticos, incluidos los establecimientos de alimentos y bebidas, trabajen de manera más estricta y de ese modo hacer a estas empresas más competitivas.

En lo relativo al área de alimentos y bebidas dentro de un restaurante, para mejorar la calidad en el servicio es necesario establecer ciertos parámetros y estándares que hagan que el cliente se sienta satisfecho, ofreciendo un producto y servicio de primera (González, Juaneda y Pelegrín, 2014, p.3). En consecuencia, el implementar modelos de calidad y parámetros basados en procesos internos dentro de dichos establecimientos, permitirá ofertar un producto y servicio de forma eficaz, lo que ayudará a la entidad a cumplir con los objetivos empresariales (Puig, 2011, p.2).

El presente proyecto tiene como finalidad crear un manual de calidad para el restaurante Swing bayá, debido a que en el transcurso de este tiempo de

trabajo en el lugar como coordinadora de eventos, se ha observado que no cuenta con uno.

Por tal motivo, se propone la creación de un manual el cual incluya los procedimientos adecuados que se deben llevar tanto en el área de cocina y en el área del bar, asimismo el diseño de estándares para el debido trato con el cliente.

Objetivos de investigación

Objetivo general

Diseñar un manual de calidad para el área de servicio del restaurante Swing bayá, ubicado en el Club Jacarandá, parroquia de Cumbayá.

Objetivos específicos

- Plantear el marco teórico para el diseño del manual de calidad.
- Analizar la situación actual de la empresa.
- Diseñar el *blue print* actual de la empresa y elaborar un *blue print* optimizado.
- Elaborar una propuesta de mejoramiento para el desarrollo de la empresa.
- Diseñar estándares y procedimientos para el restaurante Swing bayá.
- Elaborar un presupuesto de mejoramiento y un cronograma de intervención.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

La calidad desde la antigüedad hasta la actualidad ha tenido cambios significativos, según el libro Calidad en actividades I+D+I aplicación en el sector TIC dice que, la palabra calidad desde su creación ha tenido distintos enfoques, en los cuales se menciona a varios autores como: **Juran** quien simplificó a la calidad en tres procesos; planificación, control y mejora, de igual modo Deming con los 14 puntos de la gestión, Crosby con el concepto cero defectos, Ishikawa con la creación de los círculos de la calidad y por último el Instituto Kaisen con la mejora continua en base a la “filosofía de las 5 S”. En la actualidad, la calidad representa un concepto unificado, es decir, los miembros de toda una empresa deben estar comprometidos a cumplir con un objetivo en común, el cual se relaciona a una excelencia global y mejora continua, por lo que nace el concepto de la calidad total (Plaza, Medrano y Posa, 2010, p.6).

La calidad en el servicio nace en épocas de la revolución industrial, con el propósito de cumplir con las necesidades del cliente, ahora bien, para que se establezca un servicio de calidad, es necesario que la administración tenga un sentido de liderazgo que motive y guíe al personal de cada área de la organización, por tal motivo, es necesario aplicar un sistema de calidad que ayude a la compañía al trato con el cliente, a brindar un servicio exclusivo, a presentar una estructura con diseño único, entre otros, como sistemas de gestión de calidad aplicados comúnmente por empresas, se encuentra a las normas iso, la q de calidad y el efqm(González, 2014, pp.84-85).

El concepto de calidad total se crea a mediados de la Segunda Guerra Mundial en Japón, con el objetivo de gestionar todo lo referente a los procesos de una empresa con la debida organización y eficiencia, de manera que beneficie a la compañía generando ventajas competitivas e igualmente llevando al cliente interno y externo a su total satisfacción (Cuatrecasas, 2012, p.578).

En otras palabras, la calidad total se crea en base a la teoría fomentada por Edward Deming, denominado como el ciclo Deming, la cual consiste en un proceso de: planificar, hacer, verificar y mejorar (Becerra,2012,p.185).

Por consiguiente, la gestión de calidad total se enfoca específicamente a los siguientes puntos:

- Conocer al cliente en cuanto a saber sus necesidades y requerimientos.
- Aplicar un modelo de calidad que ayude a los procesos de la organización.
- La calidad debe ser un concepto que tanto los empleados y proveedores deben aplicar dentro de la empresa como su principal responsabilidad.
- Aplicar un mecanismo el cual consista en un proceso que evite errores, de tal manera que las cosas sean bien hechas desde el principio. Ahora bien, para que un sistema de calidad dentro de la empresa tenga un resultado positivo y eficiente, es necesario aplicar lo siguiente:
 1. Planificación de la calidad: Averiguar y aplicar las nuevas tendencias que ofrece el mercado, de modo que al momento de diseñar un producto y servicio sea en base a las necesidades del cliente.
 2. Control de calidad: Inspeccionar antes, durante y después, como se está manejando cada proceso de la empresa.
 3. Mejora de la calidad: Evaluar y tomar medidas correctivas (Becerra, 2012, p.187).

De igual manera para Carrasco, la calidad dentro de una compañía es el factor principal para el desarrollo de la misma, por tal motivo, según las normas ISO se aplican cinco términos, en las cuales consta:

1. Política de calidad: Los objetivos generales establecidos por la empresa deben ligarse a la calidad, de tal manera, la política a aplicarse debe ser aceptada por la alta dirección.

2. Gestión de calidad: Son los mecanismos a ser aplicados por parte de todos quienes conforman la organización, de tal manera la política de calidad aplicada sea cumplida y evaluada por parte de los superiores.
3. Sistema de calidad: Son las herramientas a ser utilizadas para cumplir con los procesos internos de la organización, igualmente se debe aplicar un sistema de calidad que ayude a cumplir con los objetivos establecidos.
4. Control de calidad: Se enfoca directamente a supervisar cada proceso y de qué manera se está ejecutando el sistema de calidad, caso contrario, eliminar ciertos errores.
5. Aseguramiento de calidad: La empresa debe asegurarse del producto y servicio que oferta, de modo que generará confianza de que está cumpliendo con todos los parámetros de calidad establecidos (Carrasco, 2013, p. 8).

En otro punto según Puig, cabe destacar que para que la calidad total se manifieste dentro de una empresa, es necesario aplicar un modelo de excelencia que ayude a:

- Mantener la calidad dentro de la empresa, es decir, implantar un sistema de calidad en base a los requerimientos y necesidades tanto del cliente como de la organización.
- Proporcionar mejora continua a cada uno de los procesos, de modo que los resultados finales sean positivos (2011, p.119).

En la actualidad, las empresas se enfocan específicamente a asegurar su calidad por medio de la aplicación de normas, normas que son establecidas por parte de las ISO 9001, o de igual manera con la ejecución de un modelo de excelencia que ayude a la mejora continua y que proporcione resultados positivos (2011, p.120).

Por otro lado, las ISO 9001 son normas internacionales que establecen parámetros de calidad dentro de las compañías, por medio de la cual, permite a una empresa manejar de mejor manera el sistema aplicado, partiendo de criterios y líneas basados en la calidad. Las normas ISO se fundamentan específicamente en ocho principios para la gestión de la calidad, los cuales son:

- Enfoque al cliente.
- Liderazgo.
- Intervención del personal.
- Enfoque basado en procesos.
- Enfoque de sistema para la gestión.
- Mejora continua.
- Resultados que ayuden a la toma de decisiones.
- Excelente relación con proveedores (Camacho, Lindero y Cort, 2014, p.4).

Igualmente cabe resaltar los factores que inducen a medir una excelente calidad en el servicio, los cuales incluye:

- Rapidez en el servicio.
- Puntualidad.
- Cumplir con cada punto expuesto en el ciclo del servicio.
- Precisión en el tiempo.
- Correlación beneficio-costos.
- Personal capacitado para brindar el servicio.
- Respeto y amabilidad al momento de dar el servicio (Camacho, Lindero y Cort, 2014, p.5).

Debido a que es difícil medir la satisfacción del cliente, en la actualidad, lo más común que las empresas de servicio utilizan son: formularios de quejas, buzón de sugerencias y cuestionarios de satisfacción, por medio de los cuales ayudan

a las organizaciones a captar las percepciones y expectativas del cliente de lo que requiere del servicio (Martín y Díaz, 2013, p. 235).

Por otra parte, con lo dicho anteriormente cabe recalcar que la calidad en el servicio es aquella que se direcciona a cumplir con las expectativas del cliente, en base a sistemas de calidad. Otro de los puntos importantes para cumplir con un servicio de calidad, se debe a que es necesario impartir e informar de las normas y políticas a ser aplicadas en la organización a los empleados, ya que ellos serán los principales en hacer cumplir los objetivos planteados y por último, como otro punto importante, es la forma de captar clientes brindando un servicio con valor agregado que permita obtener una diferenciación de la competencia (García, Ortiz y Gil, 2011, p.153).

Para mantener la calidad en el servicio es indispensable que el cliente se sienta satisfecho, igualmente ir innovando en el servicio para cumplir con las expectativas del mismo, ya que uno de los objetivos es que el consumidor vuelva y recomiende el establecimiento (Ruiz, s.f. p.10).

Dentro del ámbito de alimentos y bebidas, cabe mencionar que es uno de los factores más importantes a nivel mundial, debido a que genera altos ingresos y rentabilidad, tiene que ver con todo el aspecto gastronómico desde su producción hasta la venta del mismo. Dentro de esta área es necesario establecer funciones y responsabilidades, debido a que se deben ejecutar procesos de calidad para el buen funcionamiento del restaurante. La palabra restaurante viene de origen francés, del vocablo "*restaurant*" creada a mediados del siglo XIX, cuando las poblaciones ganaban dinero ofertando gran cantidad de comida a un precio accesible. En la actualidad varios establecimientos se dedican a la venta de comida, pero es importante mencionar que no todos ellos llevan un sistema de calidad riguroso, ni procesos estandarizados (Mera, 2014, p.5).

La calidad dentro del servicio de restauración implica una serie de elementos y factores referentes a: la satisfacción del cliente, a la mejora continua, a la

gestión basada en procesos y por último, a las relaciones con proveedores y empleados. Para lograr lo antes mencionado es necesario aplicar un manual de calidad que se adapte a los requerimientos deseados tanto del cliente externo como de la organización (Fernández, 2014, p.155).

Como otro punto importante en un restaurante, es esencial el proceso y las relaciones que se lleva con los proveedores, ya que brindan un servicio esencial dentro del establecimiento, que es la de proveer los productos necesarios para ofertar el producto final al cliente.

El papel que cumple un proveedor dentro de un establecimiento de alimentos es fundamental, debido a que la persona encargada de recibir los productos debe estar consciente del proceso y el cuidado que llevan los proveedores con los respectivos alimentos, es necesario que se elabore un formato de selección que involucre los siguientes parámetros:

- Se debe realizar una inspección al proveedor, en el cual se observe el manejo, producción, control y almacenamiento de los alimentos.
- De igual manera es indispensable que el encargado de recibir el producto, analice la envoltura del mismo, así como la fecha de caducidad y que el producto no se encuentre golpeado.
- El encargado es el responsable de almacenar dicho producto en bodega con los debidos cuidados
- Por último como punto importante es necesario observar el tiempo que tarda el proveedor en traer el producto, de tal manera que no exista inconformidades con el establecimiento (Sánchez, 2013).

Dentro del manejo de proveedores por parte del restaurante, es importante seguir con los siguientes puntos, para que el objetivo final sea el de cumplir y llevar a cabo con cada proceso estimado:

1.- El encargado de bodega realiza una lista de compras.

2.- De igual manera, el mismo se encarga de elaborar un check list para verificación de existencias.

3.- Con dicho formato debidamente verificado, se procede a realizar pedidos a los proveedores.

5.- Los pedidos de compra para cada proveedor debe incluir los siguientes datos claramente especificados y con una firma de recibido:

- Nombre de la empresa de la que se realiza el pedido.
- Nombre del proveedor.
- Fecha de elaboración.
- Cantidad y/o peso de los productos.
- Especificación del producto.
- Valor unitario (peso y cantidad).
- Valor total.
- Días de plazo para el pago (Cuevas, 2004, pp.89-90).

En un restaurante es necesario considerar que el principal factor dentro del mismo es el cliente, es por eso que la alta dirección conjuntamente con sus empleados deben estar al pendiente y al tanto del sistema y políticas a ser aplicadas, de modo que se imparta un servicio de calidad al momento de interactuar con el comensal.

De igual manera, es importante tomar en cuenta que la calidad en atención al cliente es lo primordial, primero para generar rentabilidad y de igual modo mantener al cliente frecuente, por lo que manejar la calidad al momento de estar en contacto con el cliente será el principal instrumento dentro de la empresa, que ayude a generar ventajas competitivas. Por ende, como objetivo específico de la empresa, será el brindar un servicio único y diferenciado que haga que el consumidor se fidelice con el servicio. Por otra parte incluir dentro de la empresa un sistema de prestación de servicio que incluya una serie de parámetros y líneas referente a cómo solucionar una queja o error cometido por parte del personal de servicio y atención al cliente (Pérez, 2006, p.10).

La fidelización del cliente para una excelente calidad en el servicio es sustancial, el concepto de fidelización se basa en que una determinada persona adquiera el servicio constantemente, debido a los atributos de calidad que el mismo ofrece.

De igual manera, el fidelizar a un cliente tiene que ver como el establecimiento instaura relaciones para que el consumidor mire al restaurante como su segunda casa. Las herramientas que se enfocan hacia la fidelización del cliente, son:

- Registros informativos: Registrar al cliente, es decir, analizar la frecuencia con la que suele asistir al restaurante.
- Análisis de la competencia: Es importante evaluar a la competencia, en cuanto a precio, personal, imagen, oferta gastronómica, entre otros, debido a que se debe fomentar medidas que se diferencien de la competencia para mantener al cliente habitual.
- Mantener al cliente frecuente: El cliente frecuente puede ser una persona de distintos caracteres, por ende, es necesario tratarlo como a él le gusta y brindarle ciertos beneficios para que se sienta respetado y fidelizado, como por ejemplo:

1.-Promociones.

2.-Atención personalizada.

3.-Bonos de consumo.

4.-Degustaciones.

5.-Oferta en cuanto a buena calidad de producto y precio (Fernández y Motto, s.f. pp.85-86).

Algunos métodos que aplican los restaurantes que desean brindar un servicio de primera se basan en lo siguiente:

- CRM: “*Customer relationship manager*” La manera en como establecer relaciones y de igual forma la aplicación de técnicas de atención al cliente, de modo que se llegue a fidelizarlo.
- *Focus Group*: Reuniones con un número pequeño de clientes, para analizar cómo está la demanda y de qué manera mantenerla.
- Indicadores de clientes: Los clientes son quienes aconsejan un mejor servicio y oferta para una mejor atención.
- *Community manager*: Es la persona quien se enfoca a mantener y actualizar la página web del establecimiento.
- Página web: Es por medio de la cual, el cliente se entera de todo lo referente al restaurante, es por eso, que se debe actualizar la página web constantemente.
- Redes sociales: Las redes sociales son ahora las encargadas de informar y aludir todo lo referente a un establecimiento (Palomo, 2011, p.87).

Es importante acotar que para que el consumidor se sienta totalmente satisfecho y con lo dicho anteriormente fidelizado, el establecimiento debe estar consiente de introducir mecanismos, que ayuden al personal a comunicarse de mejor manera con el potencial más importante, en este caso el comensal, es por eso que también se crea la idea de innovar y desarrollar estándares que ayuden a cumplir con lo mencionado.

Según la metodología “ISMI”, la elaboración de estándares se radica en analizar previamente las necesidades y requerimientos de los consumidores, posteriormente, se elabora los estándares de calidad para que lleguen a ser cumplidos con responsabilidad, ya que es uno de los objetivos. Una de las maneras para introducir estándares de calidad dentro del establecimiento, es elaborando un *blueprint*, el cual es un diagrama que muestra una secuencia de como se está ejecutando cada uno de los procesos, al igual que ayuda al empresario a focalizar los puntos críticos para emplear los estándares de

calidad y de esa manera ayude al establecimiento a brindar un mejor servicio (Metodología ISMI, 2002, pp.58-59).

Con lo presentado anteriormente, se propone desarrollar un manual de calidad con la finalidad de ayudar a ejecutar debidamente los procesos dentro de cocina, bar y de igual manera a agilizar una mejor prestación de servicio al cliente.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. Descripción de la empresa

El restaurante Swing bayá nace en el año 2010 en la parroquia de Cumbayá, su objetivo principal era el de ofrecer a la sociedad un servicio totalmente personalizado y que disfruten de una carta que brinde platos con productos exóticos que se diferencie de la competencia, el restaurante cierra sus puertas en el año 2013, debido a la falta de demanda.

A finales del año 2014, el restaurante se enfrenta a una gran oportunidad, que es el de abrir sus puertas dentro del Club Jacaranda como un concesionario, bajo todos los permisos y obligaciones establecidos por la ley, de igual manera Swing baya se instaura dentro del Club para seguir prestando los servicios de alimentos y bebidas hasta la actualidad.

El restaurante tiene una capacidad para 250 personas y brinda al cliente una carta totalmente variada en donde incluye una diversidad de carnes, pastas y postres. De igual manera cabe recalcar que como plato estrella se oferta el lomo a la piedra, el cual es uno de los platillos que ha tenido una gran aceptación por el cliente (Comunicación personal, 2016).

2.2. Misión

“Somos una empresa altamente confiable que trabaja siempre con responsabilidad; comprometida con la calidad y seguridad de nuestros productos, con la satisfacción y salud de nuestros clientes, fomentando valores culturales, morales y éticos, entregando amor a nuestras tareas con cordialidad, alegría y servicio personalizado, generando así gratas y memorables experiencias”(Comunicación personal, 2016).

2.3. Visión

“Llegar a ser líderes en el sector de la gastronomía, reconocidos por la calidez, calidad y servicio personalizado a nuestros clientes, conformados por un grupo humano honesto, ingenioso, capaz de responder acertada y oportunamente a retos diarios que demanda la excelencia y la fidelización de nuestros clientes” (Comunicación personal, 2016).

2.4 Objetivos empresariales

- Tener capacidad de respuesta a las necesidades del cliente, como ente organizado e integrado.
- Generar e implantar soluciones innovadoras, oportunas y eficaces.
- Tener información de nuestros clientes referente al servicio y producto que se oferta, de esta manera tener una herramienta para medir la calidad del restaurante y la satisfacción de nuestros comensales, así como para alimentar nuestra base de datos.
- Como aspecto básico se deberá inculcar en el personal el cumplimiento de las normas y políticas expuestas.
- Motivación para el personal, el laborar con el uniforme y equipo de trabajo apropiado para su comodidad y seguridad personal.
- Proyectar una imagen de orden, disciplina, sanitación del restaurante a través del personal (Comunicación personal, 2016).

2.5 Estructura Organizacional

Se define como estructura organizacional a la división de todos los departamentos que conforman una empresa, es decir, la repartición de trabajo para cada uno de los miembros que conforma una organización (Porter, 2006, p.230).

La estructura organizacional del restaurante Swing bayá se compone de 14 personas de planta, los cuales se clasifican de la siguiente manera; una persona en el área de gerencia, dos estarán en el área administrativa, cuatro en el sector de servicios, cinco quienes estarán en el área de cocina y dos cajeras, en los fines de semana se contará con 10 personas eventuales debido a la alta demanda que se ocasiona los fines de semana.

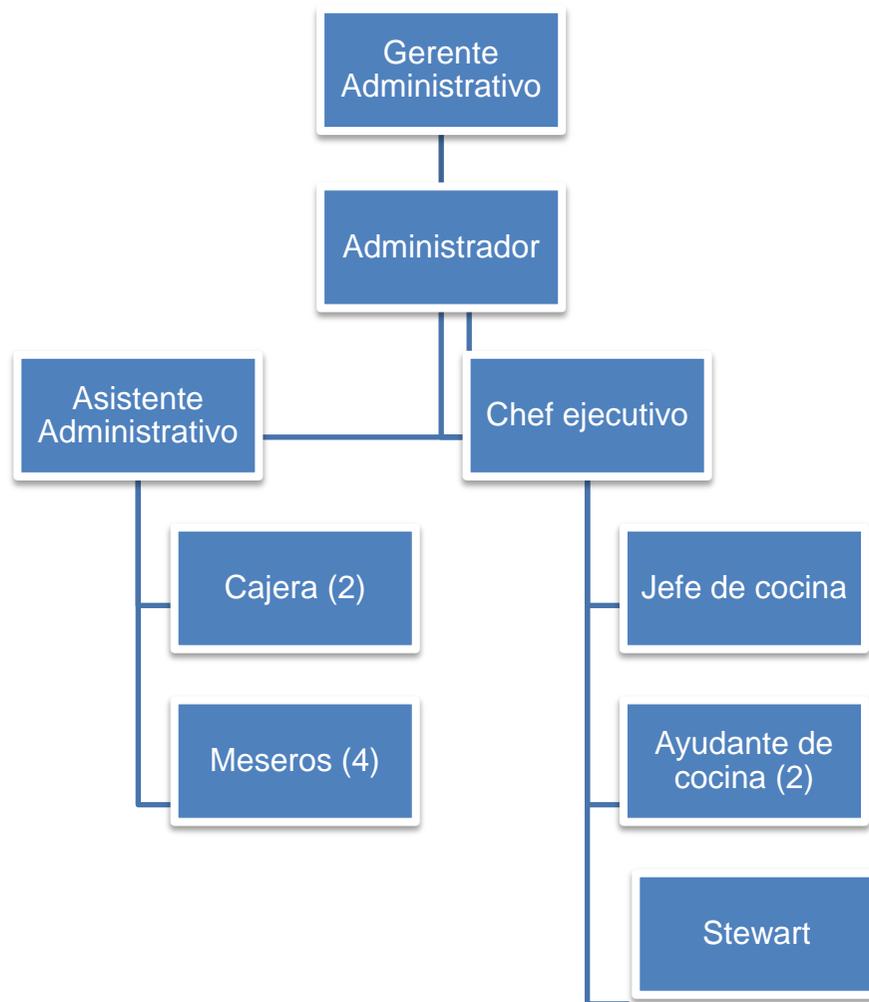


Figura 1. Organigrama estructural Swing bayá.

2.6 Análisis FODA

El análisis FODA es un método que utiliza una empresa para definir su situación actual dentro del mercado. Dicha herramienta es utilizada para identificar las amenazas y oportunidades, que se los define como factores externos. De igual manera, las fortalezas y debilidades que se identifican como factores internos. El cruce de dichos factores ayudan a establecer y determinar el estado en la que se encuentra la empresa, de tal modo se pueda verificar el cumplimiento de objetivos dentro de la organización (Zabala, 2005, p.96).

Para elaborar el análisis FODA, es necesario construir una matriz en donde conste como eje externo las oportunidades y amenazas de la institución, de igual manera como eje interno las fortalezas y debilidades, de tal manera que al realizar un análisis profundo se pueda establecer ciertas estrategias para beneficio de la organización (Zambrano, 2011, p.85).

Para analizar el estado actual de la empresa, se elaboró una matriz FODA para definir la situación del restaurante.

Tabla 1. Análisis F.O.D.A. del Restaurante Swing bayá.

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se encuentra ubicado en la Urbanización Jacarandá, en la cual la afluencia de clientes es alta periódicamente. 2. La infraestructura que ofrece el establecimiento es moderna y amplia, lo que permite captar gran capacidad de clientela. 3. Ser un concesionario. 4. Ser un restaurante reconocido a nivel nacional. 5. Contar con proveedores estandarizados con los más altos sistemas de calidad, que aseguran la frescura de los alimentos. 6. Organización de eventos sociales y corporativos. 7. Brindar el servicio de alimentos a público en general, no únicamente a socios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No contar con un manual de calidad en procesos y atención al cliente. 2. No poseer personal de alta calidad en cuanto a servicio. 3. No todo el personal cuenta con el conocimiento básico en cuanto a servicio, por ende no cumple con las expectativas del cliente. 4. El restaurante no cuenta con estandarización en procesos, por lo que no hay buena atención al cliente. 5. La administración no establece correctamente las funciones para cada puesto de trabajo.
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo por parte del departamento de marketing del Club Jacarandá, para publicidad del restaurante a los socios. 2. Brindar el servicio de restaurante en torneos internacionales como el ATP, que se celebran en el club. 3. La posibilidad de expansión a otros clubes deportivos. 4. Incrementar la demanda por medio de los invitados traídos por los socios del club. 5. Al estar ubicado dentro de una urbanización, la promoción y publicidad del restaurante puede ser beneficiosa para su rentabilidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilidad de oferta de otro concesionario. 2. Incremento del arriendo por parte del Club al concesionario. 3. Variedad de establecimientos de servicio de alimentos se encuentra a los alrededores del Club Jacarandá. 4. Inconformidad por parte de los socios del Club por cobrar el 10% de servicio. 5. Probabilidad en cambio de políticas por parte del consejo administrativo del club, por ende puede afectar al restaurante. 6. Riesgo de que no se dé la renovación del contrato, por lo cual el club prescindiera de los servicios del concesionario.

Al terminar con la matriz FODA, es importante seguir con el planteamiento de estrategias que le permitan a la empresa su desarrollo interno, esto se obtiene mediante el cruce de los factores internos, es decir, (debilidades y fortalezas) y de igual manera con los factores externos (amenazas y oportunidades), de lo cual se obtendrá lo siguiente (Pineda, 2009, p.62):

- Estrategia FO (Fortaleza-Oportunidad): Dicha estrategia permite a la empresa generar ventajas para poder alcanzar sus oportunidades.
- Estrategia DO (Debilidad-Oportunidad): Utiliza las oportunidades como un beneficio positivo para minimizar sus debilidades.
- Estrategia FA (Fortaleza-Amenaza): Aprovecha al máximo las fortalezas que posee para enfrentar las amenazas que produce el ambiente externo.
- Estrategia DA (Debilidad-Amenaza): La compañía trata de minimizar sus debilidades, al igual que trata de impedir ciertas amenazas que afecten a la organización (Pineda, 2009, pp.62-63).

Tabla 2. Estrategia FO (Fortalezas-Oportunidades).

FO	FORTALEZAS
OPORTUNIDADES	<p>- Se encuentra ubicado en la Urbanización Jacarandá donde la afluencia de socios es alta periódicamente, por lo que la ayuda por parte del Departamento de Marketing que pertenece al Club Jacarandá, es beneficiosa al momento de promocionar y dar a conocer del restaurante que está dentro del club (F1-O1).</p> <p>-El restaurante cuenta con una infraestructura amplia y moderna con capacidad para 200 personas, lo que permite captar un amplio segmento de mercado cuando en el club se realizan eventos masivos, como es el caso del torneo ATP 250. Por otro lado, el restaurante se da a conocer con público extranjero durante este tipo de eventos (F2-O2).</p> <p>-El ser un concesionario reconocido ha dado la gran oportunidad al restaurante de que pueda expandirse a otros clubes deportivos, esto ha sido gracias a la publicidad “boca a boca” que se ha mantenido desde los inicios del restaurante dentro del Club Jacarandá. En el Club Terravalle se encuentra funcionando una sucursal de Swing bayá (F3-O3).</p> <p>-El ser un restaurante reconocido, permitió a la organización concesionar el local dentro del club y de igual manera el estar dentro de una urbanización con alta demanda, ha sido de gran ayuda para promoción y publicidad del restaurante, logrando así una excelente rentabilidad en especial los fines de semana (F4-O5).</p> <p>-El restaurante está abierto al público en general, lo que ha permitido que por medio de los invitados que son traídos exclusivamente por los socios, la rentabilidad del concesionario incremente, lo cual ha sido beneficioso en sus ventas (F7-O4).</p>

Tabla 3. Estrategia DO (Debilidades-Oportunidades).

DO	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>-El restaurante no posee un manual de calidad como instrumento para guiar los procesos internos. Con su implementación y capacitación sobre el mismo, el recurso humano proveerá un servicio adecuado, generando clientes satisfechos que lo promocionarán (D1-O4).</p> <p>- El establecimiento no cuenta con personal capacitado en servicio y tampoco aplica políticas de capacitación. Con un personal capacitado en diferentes aspectos relacionados a la provisión del servicio con calidad, el restaurante podrá responder con excelencia en eventos importantes como lo es el torneo internacional ATP 250 y otros eventos (D2-O2).</p> <p>-El restaurante no cuenta con estandarización dentro de sus procesos. La estandarización permitiría al restaurante poder expandirse a otros clubes deportivos manteniendo calidad en la prestación, debido a que el <i>know how</i> está establecido (D4-O3).</p> <p>-Debido a que el personal no está capacitado en cuanto a servicio, la prestación no siempre cumple con las expectativas de los clientes; por otro lado, el establecimiento tampoco está comprometido en capacitarlo. El Club es constantemente publicitado y promocionado, oportunidad que el restaurante podría aprovechar siempre y cuando la calidad del servicio que provee sea alta (D3-O5).</p>

Tabla 4.Estrategia FA (Fortalezas-Amenazas).

FA	FORTALEZAS
AMENAZAS	<p>- Al ser un restaurante altamente reconocido influye mucho en la confianza del cliente al momento de acudir al establecimiento. Pero existe la posibilidad que otro restaurante que presente una mejor oferta a la Gerencia del Club se haga cargo del restaurante como un nuevo concesionario (F4-A1).</p> <p>-El restaurante Swing bayá se encuentra ubicado en la urbanización Jacarandá, la cual presenta una alta afluencia de personas periódicamente, pero al estar dentro de un sector en donde sus alrededores presentan una gama de restaurantes de alto prestigio, si no se responde con calidad, los clientes preferirán ir a la competencia (O1-A3).</p> <p>-La infraestructura que presenta el restaurante es bastante amplia y moderna, lo cual ha permitido captar gran cantidad de clientela, pero se corre el riesgo de que debido al aumento de clientela, el club cobre un valor más alto de arriendo al concesionario (F2-A2).</p> <p>-El restaurante tiene la ventaja de poder realizar eventos corporativos y sociales especialmente para socios, pero existe cierta disconformidad con el cobro del 10% de servicio, el cual es un impuesto que se tiene como incentivo para el personal (F6-A4).</p>

Tabla 5.Estrategia DA (Debilidades-Amenazas).

DA	DEBILIDADES
AMENAZAS	<p>- El restaurante no cuenta con estandarización en procesos lo que ha provocado que sus clientes no estén 100% satisfechos con el servicio recibido, por lo que existe la probabilidad que no se dé la renovación en el contrato del Club con Swing bayá (D4-A6).</p> <p>-El restaurante no posee personal con conocimiento en servicio, por ende se da una mala atención a la clientela, esto a futuro sería perjudicial para el establecimiento, ya que el club estaría receptando ofertas de otros lugares reconocidos (D2-A1).</p> <p>-El no contar con personal capacitado y eficiente ha dado paso a no poder cumplir con las expectativas de los clientes, por lo que se da la desventaja de que el socio sienta cierta disconformidad a pagar el 10% de servicio (D3-A4).</p> <p>-El no contar con un manual de calidad en procesos y atención al cliente, puede ser la pauta para que otro establecimiento que sí cuenta con uno, oferte sus servicios al club como un nuevo concesionario (D1-A1).</p>

2.7 Ventaja Competitiva

Se define como ventaja competitiva a la manera de cómo la empresa logra tener un factor diferenciador para competir, es decir, un valor agregado que se le da al producto o servicio que sea percibido por el cliente, lo que hace a la empresa tener una ventaja que permita satisfacer las necesidades del cliente (Porter,2006,p.194).

Dentro del restaurante se puede apreciar ciertos elementos que otorgan al establecimiento ventaja competitiva:

- El restaurante Swing bayá, tiene la ventaja de haber adquirido al concesionario con todos los implementos necesarios para el desarrollo del negocio.
- Otra de las ventajas se debe al flujo de demanda los fines de semana que es bastante alta, varía entre las 120 y 260 personas entre sábado y domingo que ayuda al restaurante al incremento de ventas.
- El restaurante se encuentra en uno de los clubes más reconocidos, debido a que ha ganado fama por torneos tenísticos internacionales.
- El restaurante está abierto al público en general sin la necesidad de ser socios del club.
- Por último, el restaurante está permitido realizar distintos eventos sociales en las instalaciones del Club, en los cuales consta: fiestas infantiles, graduaciones, fiestas de 15 años, matrimonios y fiestas sociales.

2.8 Benchmarking

Se define al benchmarking como al análisis de productos, procesos y servicios con el objetivo de proporcionar mejoras dentro de la organización (Spendolini, 2005).

Benchmarking competitivo se considera al análisis comparativo de una empresa con otras, dicho mecanismo facilita al investigador diferenciar su producto o servicio y de igual manera ayuda a encontrar una ventaja con la que pueda mejorar su competitividad dentro del mercado (Matallana y Castellano, 2010, p.91).

Para realizar el análisis respectivo se aplicará un benchmarking competitivo, el cual consistirá en evaluar ciertos establecimientos de alimentos y bebidas bajo ciertos parámetros, por medio de dicho análisis, se establecerán ciertas estrategias para ventaja de la empresa.

Tabla 6. Benchmarking restaurante Swing bayá.

RESTAURANTE	ESPECIALIZACIÓN	HORARIO	PRECIO PROMEDIO	TIPO DE SERVICIO	SERVICIO ADICIONAL
<p>BRICIOLA</p> 	Carnes, pastas y ensaladas.	Lunes-Sábado 12:00-23:00 Domingo 12:00-22:00	\$5,90- \$16,90	Servicio a la americana	
<p>EL SITIO</p> 	Carnes a la parilla	Martes-Sábado 12:00-22:00 Domingo 12:00-17:00	\$5,50- \$19,40	Servicio a la americana	Organización de eventos sociales y corporativos Música en vivo
<p>EL CHACAL</p> 	Parrilladas as y Carnes al carbón	Lunes-Sábado 12:00-22:30 Domingo 12:30-17:30	\$3,00- \$16,86	Servicio a la americana	
<p>EL PARRILLON</p> 	Parrilladas y pastas	Lunes-Sábado 12:00-16:00 Domingo 12:00-17:00	\$8,00- \$25,00	Servicio a la americana	Servicio de catering Organización eventos sociales
<p>PIMS</p> 	Carnes, aves, pastas y platos típicos	Lunes-Sábado 12:00-24:00 Domingo 12:00-21:00	\$4,50- \$24,50	Servicio a la americana	
<p>SWING BAYÁ</p> 	Carnes, pastas, aves y platos típicos	Martes-Sábado 8:00-19:00 Domingo 8:00-18:00	\$7,00- \$15,00	Servicio a la americana	Organización eventos corporativos y sociales

2.9 Investigación de mercado actual y mercado proyectado

2.9.1 Definición del perfil del cliente

Identificar las necesidades y requerimientos de los clientes es de suma importancia dentro de un establecimiento de servicios, dado a que cumplir con uno de los objetivos principales que es el de comprender los deseos del consumidor, permitirá a la organización establecer una excelente relación personal y sobretodo ayudará a ofrecer un servicio de calidad (Erguren, Elvira y Larraga, 2009, p.30).

El perfil del cliente que consume dentro del restaurante Swing bayá se muestra a continuación (Comunicación personal, 2016):

Tabla 7. Perfil del cliente.

GEOGRÁFICO
País: Ecuador
Región: Pichincha
Ciudad: Quito
DEMOGRÁFICO
Género: Femenino y masculino.
Edad: 12 años en adelante
Estado civil: Solteros – casados
Ocupación: Profesionales
Nivel de educación: Estudios superiores
PSICOGRÁFICO
Clase social: Media alta- alta
COMPORTAMIENTO
Actitud frente al producto: Consumo de alimentos nutritivos, típicos y saludables.

2.9.2 Tipo de investigación

Para el análisis de mercado, se aplicó investigación de tipo descriptivo por medio de la cual, se obtuvo datos cuantitativos. La aplicación de este tipo de investigación, tiene el propósito de recolectar la información necesaria que permita esclarecer el nivel de servicio que se está brindando a los socios del Club Jacarandá.

Cabe recalcar que la **Investigación descriptiva**, consiste en analizar y describir comportamientos, situaciones, costumbres y actitudes de lo que se desea investigar (Malhotra, 2004, p.78)

Técnicas de investigación aplicadas:

- **Encuesta:** Técnica que se emplea a una muestra determinada, la cual se utiliza para obtener información necesaria mediante un cuestionario estructurado, una de las ventajas de emplear esta técnica es que se puede lograr adquirir información confiable (Malhotra, 2008, p.180).
- **Entrevista a expertos:** La entrevista a expertos es una técnica que se utiliza para obtener información importante del tema a tratar por medio de una persona profesional, se realiza un diálogo entre dos personas utilizando como herramienta un cuestionario de preguntas, el objetivo principal es el de conseguir información necesaria por parte del entrevistado en base a sus conocimientos y experiencia (Malhotra, 2008, p. 196).

2.9.3 Estrategias metodológicas

Población y muestra

Se define a la población como al número total a quienes se desea aplicar la investigación para obtener la información necesaria, mientras que la muestra es una parte que se toma de la población (Gómez, 2006, p.109).

Para la elaboración de la presente investigación, la población seleccionada comprende los clientes que frecuentan el restaurante, tanto fines de semana como días laborables, por lo que se utilizó reportes de ventas que reflejan el número de clientes por día; dicha información fue proporcionada por parte del administrador del restaurante Swing bayá con ayuda del programa Zar, la misma que ayudó a determinar el número exacto de asistentes desde el mes de Junio de 2015 hasta Enero de 2016. De igual manera, la segmentación fue de forma general, sin importar variables como género, nivel de estudio y ocupación. La población obtenida fue la siguiente:

Tabla 8. Clientes que asistieron al Restaurante Swing bayá .

Clientes que asistieron desde Junio 2015 hasta enero del 2016	
Fines de semana	Días laborables
13321	6322

Para el cálculo de la muestra se aplicó un procedimiento de muestreo probabilístico, en donde cualquier elemento tiene la posibilidad de ser escogido (Gómez, 2006, p.111), utilizándose la siguiente la fórmula:

$$n = \frac{N}{E^2(N-1)+1}$$

(Departamento de Matemáticas UDLA, 2012)

Dónde:

n: Muestra

E²: Marco de error al cuadrado

N: Población

Y añadiendo los valores establecidos anteriormente,

n: ?

E²:5%

N: 19643

$$n = \frac{19643}{(0.05)^2(19643-1)+1}$$

$$n = 400$$

Dando como resultado 400 clientes, entre socios y no socios, a encuestar.

Se aplicó una encuesta estructurada, que fue elaborada por el Departamento de Marketing del Club Jacarandá conjuntamente con el Gerente Administrativo del restaurante Swing bayá. La encuesta se enfocó específicamente en determinar la perspectiva que tiene el cliente en cuanto a la atención recibida por parte del personal del restaurante al igual que el producto recibido. La estructura de la encuesta se encuentra diseñada específicamente para adquirir información necesaria que permita esclarecer de mejor manera cómo el personal de servicio está laborando al momento de establecer contacto con el cliente y visualizar los factores críticos que no permiten dar una atención de calidad. El encuestado tuvo la oportunidad de calificar el servicio y el producto por medio de 5 categorías, siendo así: excelente, muy buena, buena, regular,

mala. La encuesta estuvo enfocada en tres puntos importantes: servicio, calidad del producto y limpieza. A esta técnica se la conoce como escalas de clasificación por ítem, en la cual el encuestado tiene la posibilidad de seleccionar la categoría según su percepción ante el servicio recibido (Malhotra, 2008, p.274).

Por otra parte, se aplicó una encuesta a los 12 empleados del área de servicio. El cuestionario fue elaborado conjuntamente con el administrador del restaurante, con base a sus requerimientos del establecimiento y estuvo estructurado por 6 preguntas, en donde se utilizó la herramienta de opción múltiple. El objetivo de la encuesta fue determinar los factores que impiden al empleado desempeñarse eficientemente en su trabajo, así como identificar sus expectativas respecto de la empresa.

2.9.4 Procedimiento

Para continuar con el desarrollo del presente análisis de mercado, se efectuó lo siguiente:

Se solicitó una reunión con el gerente administrativo del restaurante y el administrador, a quienes se les presentó la propuesta de mejoramiento de calidad en el servicio y el beneficio que traería el mismo para un mejor desempeño en procesos del restaurante. Una vez autorizado, se procedió a aplicar la encuesta a la muestra de 400 clientes, entre socios y no socios del club que consumieron en el restaurante, la misma que se aplicó desde el sábado 13 de febrero hasta el domingo 24 de marzo del 2016. La encuesta fue realizada dentro de las instalaciones del club de manera presencial por parte del personal de servicio, quienes realizaban la encuesta a clientes mayores de 18 años. De igual manera, la encuesta aplicada al personal de servicio del restaurante fue presencial. Se aplicó el domingo 21 de febrero del 2016.

Finalmente, se realizó una entrevista a profundidad al Administrador del restaurante y de igual manera a un experto en calidad en restaurantes, todo esto se dio con el propósito de obtener información necesaria para el desarrollo del proyecto.

Modelo de la encuesta

- Encuesta 1 (Socios y no socios del club)

Nombre o número de socio: _____




Cuéntenos, cómo ha sido su experiencia hoy en el restaurante?

	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Sabor y sazón de los alimentos	<input type="checkbox"/>				
Temperatura de los alimentos	<input type="checkbox"/>				
Variedad de platos (menú)	<input type="checkbox"/>				
Frescura de los alimentos	<input type="checkbox"/>				
Calidad de los productos	<input type="checkbox"/>				
Disponibilidad de alimentos saludables (Ensaladas, jugos naturales, etc.)	<input type="checkbox"/>				
	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Tiempo de espera para ser atendido	<input type="checkbox"/>				
Tiempo de despacho de alimentos	<input type="checkbox"/>				
Amabilidad en la atención del personal	<input type="checkbox"/>				
Presentación e imagen del personal	<input type="checkbox"/>				
	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Limpieza y mantenimiento de las instalaciones	<input type="checkbox"/>				
Tamaño adecuado de las instalaciones	<input type="checkbox"/>				
Comodidad de las mesas, sillas, etc.	<input type="checkbox"/>				
Decoración , ambientación	<input type="checkbox"/>				
Música ambiental	<input type="checkbox"/>				
	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Precio en función al producto recibido	<input type="checkbox"/>				
Sistema de facturación (información correcta y a tiempo)	<input type="checkbox"/>				
Comentarios, recomendaciones y sugerencias	-----				

Figura 2. Encuesta de satisfacción al cliente.

- **Encuesta 2 (Personal de servicio Swing bayá)**

1. ¿Cómo califica la relación que mantiene con sus compañeros de trabajo?

Excelente Muy buena Buena Regular Mala

2. ¿Cómo visualiza usted a la empresa en cuanto a incentivos?

Excelente Muy buena Buena Regular Mala

3. ¿Cómo califica usted a la empresa en cuanto a brindar capacitaciones referentes al servicio?

Excelente Muy buena Buena Regular Mala

4. En cuanto a usted ¿cómo observa al cliente frecuente que visita al restaurante?

Alegre Mal educado Educado No paciente Paciente

5. De los siguientes factores ¿cuál considera usted como su punto débil?

(Escoger 2 opciones)

Falta de conocimiento en el servicio.

Miedo al momento de enfrentarse a la inconformidad del cliente.

Impuntualidad.

Falta de confianza al momento de interactuar con el cliente.

No conocer acerca del sistema de facturación.

6. De los siguientes puntos ¿qué problema percibe dentro del restaurante?
(Escoger 2 opciones)

Falta de capacitaciones e incentivos.

Falta de comunicación entre el personal de servicio y administración.

Falta de rotación de uniformes.

Lentitud en el sistema de facturación.

Falta de menaje adecuado para brindar una buena imagen al cliente.

- **Entrevista**

Se entrevistó al Administrador del restaurante, para determinar su percepción acerca del establecimiento, en cuanto al servicio que se provee, así como para identificar posibles errores que no permiten al personal desempeñarse eficientemente en contacto con el cliente. De igual manera, se entrevistó a un profesional experto en calidad en restaurantes, quien aportó con valiosa información acerca de cómo se debe manejar ciertos procesos de servicio al momento de interactuar con el cliente.

Tabla 9. Perfil y aporte de los entrevistados.

NOMBRE	PERFIL/EXPERIENCIA	APORTE
Bryan Buitrón	Administrador Restaurante Swing bayá.	Situación actual del restaurante en cuanto a procesos y servicio.
Diego Bonilla	Director Ejecutivo de Turismo Práctico y Gestión Ambiental.	Ejecución de procesos de manera sistematizada y estandarizada en el servicio.

Entrevista 01 administrador del Restaurante

1. ¿Cómo cree usted que se encuentra el estado actual del restaurante en cuanto al servicio de meseros?
2. ¿Qué fortalezas y debilidades existe dentro del servicio hoy en día dentro del restaurante?
3. ¿Cómo se ejecuta el proceso de la cadena de servicio en el establecimiento?
4. ¿Qué realizan para mantener incentivado al cliente interno?
5. ¿En estos últimos tiempos de funcionamiento del restaurante qué ha hecho usted para la mejora en el servicio de su personal?
6. ¿Qué tan importante cree usted aplicar procesos estandarizados en el servicio?
7. ¿Considera usted como gasto o inversión la capacitación para el desarrollo profesional de su personal en cuanto al servicio?
8. ¿Cuál sería el enfoque o política específica que plantearía dentro de una capacitación en cuanto al tema de servicio de meseros?
9. ¿Cree usted oportuno aplicar un manual de calidad en procesos para la mejoría en el servicio?

Entrevista 02 persona experta en calidad en restaurantes

La siguiente entrevista fue efectuada a Diego Bonilla, persona experta en calidad netamente en restaurantes, el objetivo fue el de obtener información clave para mejorar el proceso de servicio y de igual manera definir la calidad al momento de estar en contacto directo con el cliente.

1. ¿Qué considera usted a la palabra calidad?
2. Dentro de un establecimiento de alimentos y bebidas ¿cree usted necesario obtener un sistema o marca de calidad?
3. ¿Cómo cree usted que se debe manejar la selección de personal, al puesto de mesero?
4. ¿Qué medidas se debe tomar en cuanto a brindar un servicio de calidad al cliente?
5. ¿Qué técnicas de fidelización cree usted aplicar para obtener un cliente satisfecho?
6. ¿Qué puntos relevantes cree usted incluir dentro de las charlas y capacitaciones al personal de servicio?
7. En cuanto a estándares en servicio al cliente ¿cómo se debe empezar para tener una correcta estandarización en procesos?
8. Por último ¿cómo cree usted que se debe manejar la calidad dentro de un restaurante que brinda a sus clientes, un servicio netamente personalizado?

2.9.5 Análisis de resultados

La encuesta aplicada se realizó de manera directa con el cliente. El personal de servicio (meseros), aplicaron la encuesta a los clientes mayores de 18 años, entre el día sábado 13 de febrero y el domingo 24 de marzo del 2016. La encuesta se realizó a las personas que visitan el restaurante constantemente, con el objetivo de saber su punto de vista respecto al servicio recibido por parte del personal, de igual manera obtener información en cuanto al producto brindado. La información obtenida de acuerdo a la investigación fue la siguiente:

Encuesta 1

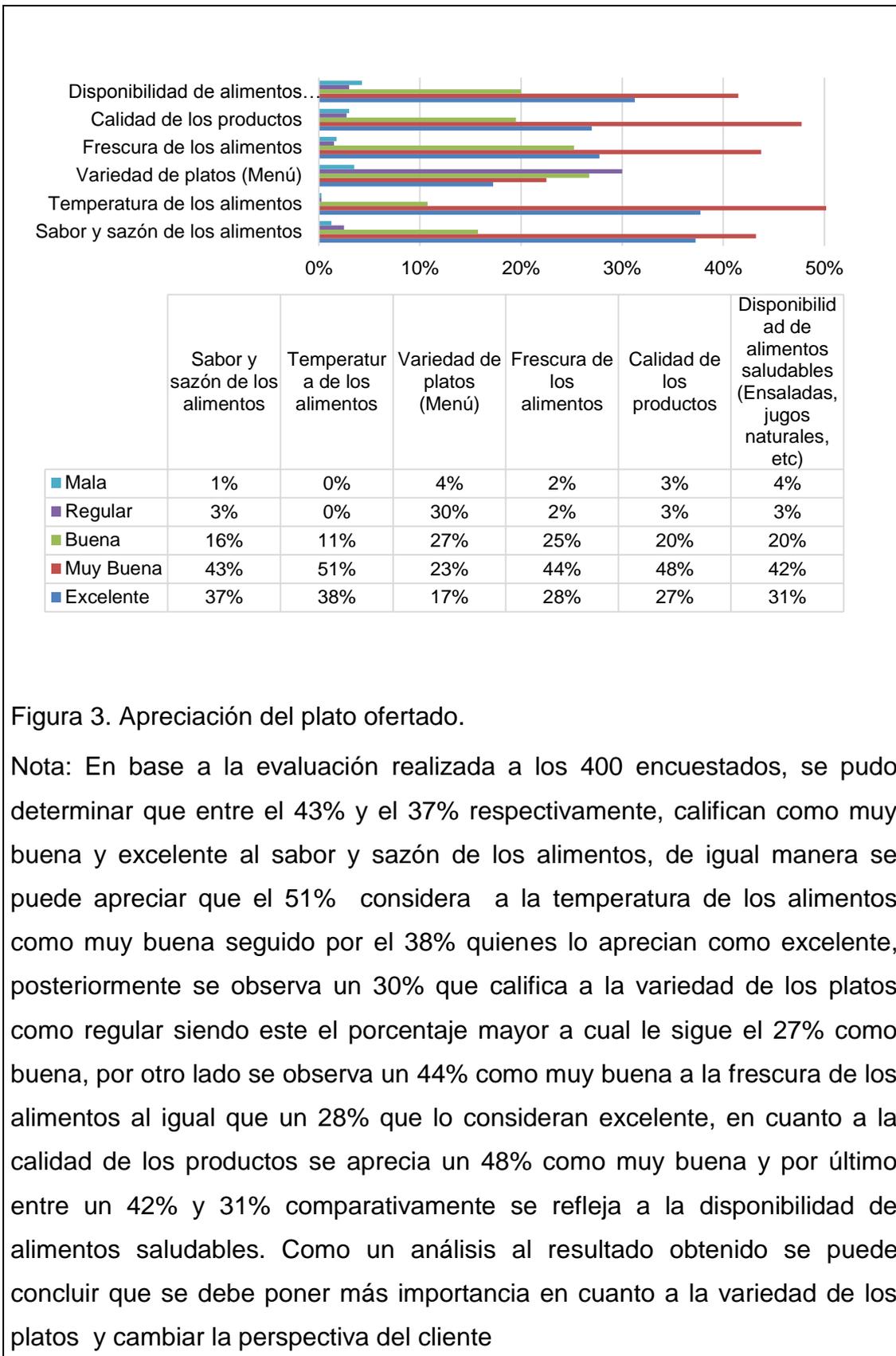
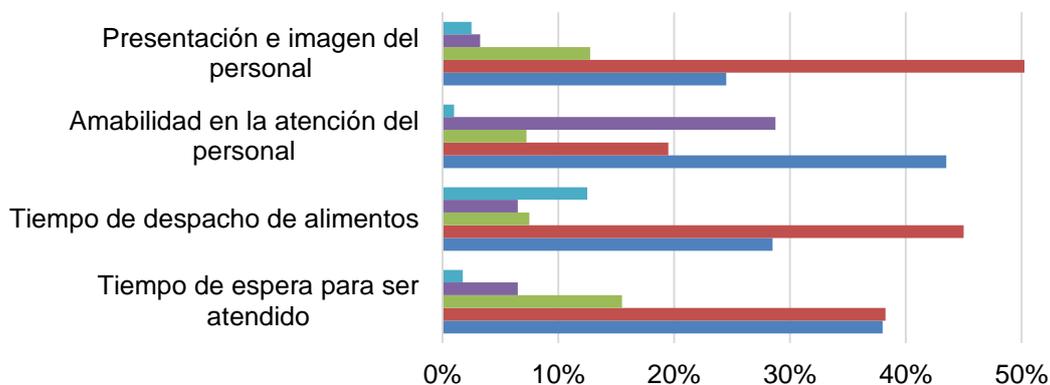


Figura 3. Apreciación del plato ofertado.

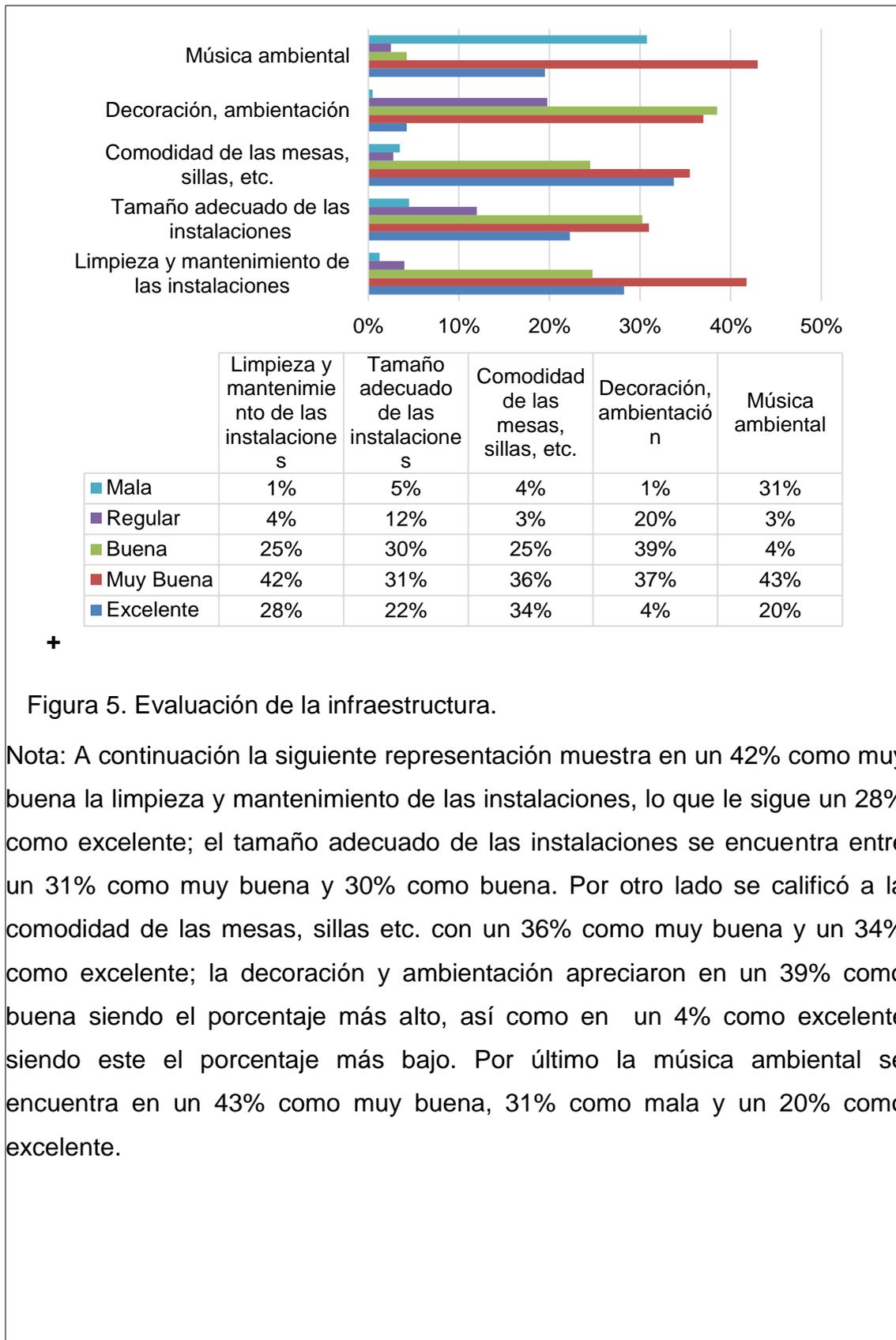
Nota: En base a la evaluación realizada a los 400 encuestados, se pudo determinar que entre el 43% y el 37% respectivamente, califican como muy buena y excelente al sabor y sazón de los alimentos, de igual manera se puede apreciar que el 51% considera a la temperatura de los alimentos como muy buena seguido por el 38% quienes lo aprecian como excelente, posteriormente se observa un 30% que califica a la variedad de los platos como regular siendo este el porcentaje mayor a cual le sigue el 27% como buena, por otro lado se observa un 44% como muy buena a la frescura de los alimentos al igual que un 28% que lo consideran excelente, en cuanto a la calidad de los productos se aprecia un 48% como muy buena y por último entre un 42% y 31% comparativamente se refleja a la disponibilidad de alimentos saludables. Como un análisis al resultado obtenido se puede concluir que se debe poner más importancia en cuanto a la variedad de los platos y cambiar la perspectiva del cliente



	Tiempo de espera para ser atendido	Tiempo de despacho de alimentos	Amabilidad en la atención del personal	Presentación e imagen del personal
■ Mala	2%	13%	1%	3%
■ Regular	7%	7%	29%	3%
■ Buena	16%	8%	7%	13%
■ Muy Buena	38%	45%	20%	57%
■ Excelente	38%	29%	44%	25%

Figura 4. Nivel de servicio.

Nota: En la siguiente figura se puede considerar que el 38% equitativamente califica al tiempo de espera para ser atendido entre muy buena y excelente. El 45% menciona que el tiempo de despacho de alimentos es muy buena al igual que el 29% lo califico como excelente; la amabilidad en la atención del personal se encuentra en un 44% como excelente a lo que le sigue un 29% como regular. Por último en cuanto a la presentación e imagen del personal se puede apreciar un 57% como muy buena siendo este el porcentaje más alto.



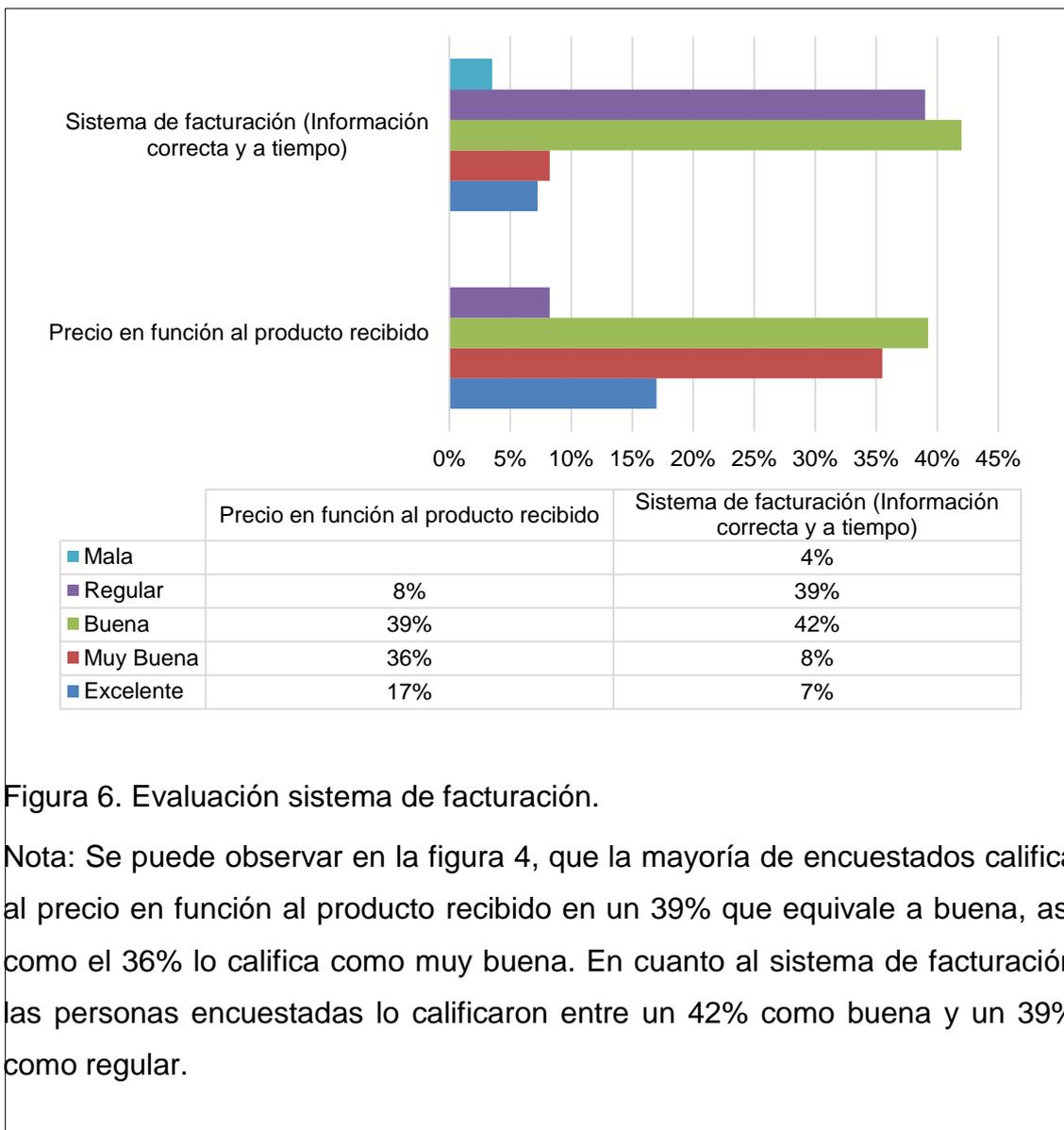


Figura 6. Evaluación sistema de facturación.

Nota: Se puede observar en la figura 4, que la mayoría de encuestados califica al precio en función al producto recibido en un 39% que equivale a buena, así como el 36% lo califica como muy buena. En cuanto al sistema de facturación las personas encuestadas lo calificaron entre un 42% como buena y un 39% como regular.

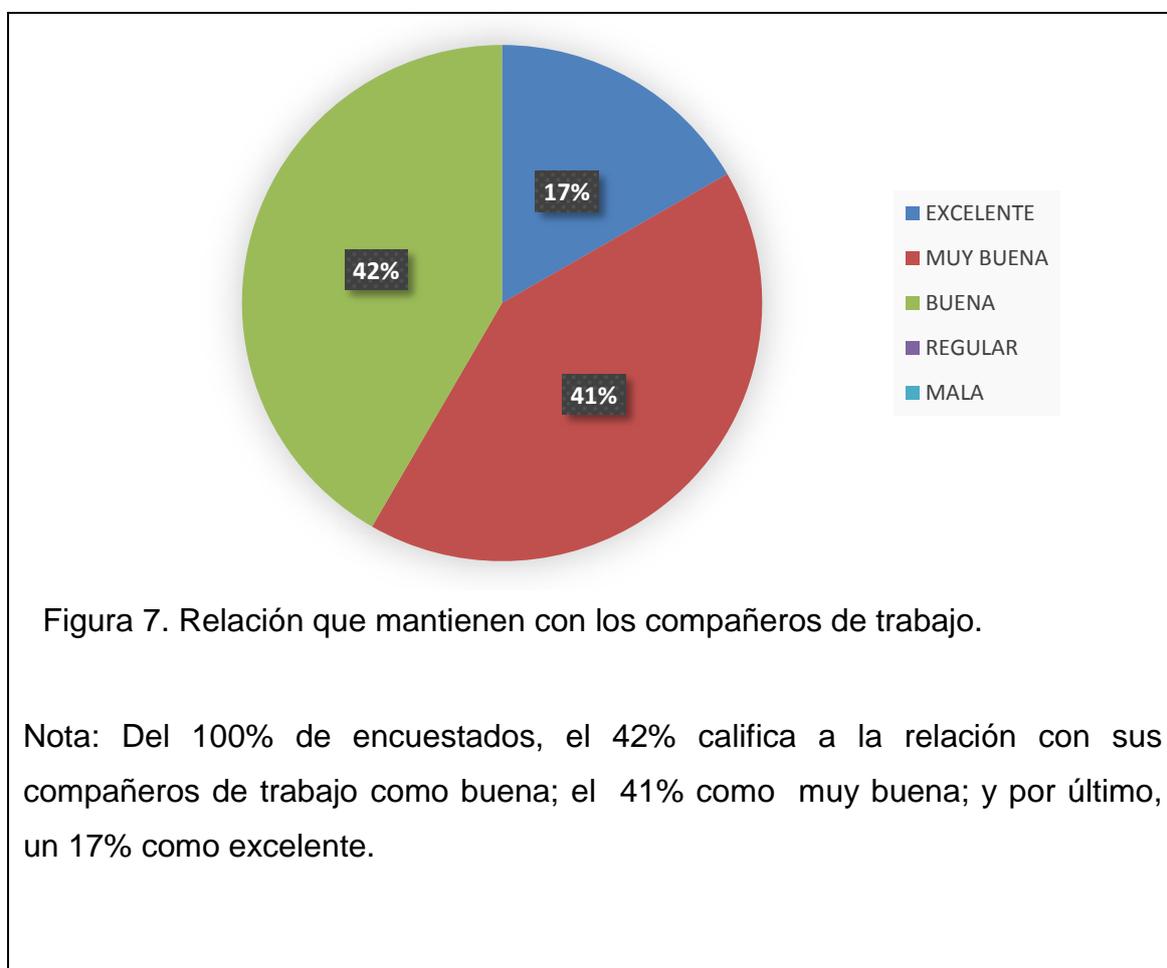
2.9.6 Conclusión general encuesta al cliente:

De acuerdo a la investigación aplicada se puede concluir que hay ciertos factores que incomodan al cliente al momento de recibir el debido servicio de forma correcta y oportuna; según los porcentajes expuestos, se puede apreciar que el servicio no se está ejecutando de la manera correcta, es decir, que se desea aplicar los estándares precisos para brindar un servicio únicamente de excelencia, los puntos que afectan a no brindar una buena atención según las estadísticas expuestas, se refleja a no tener una innovación constante en la carta en cuanto a variedad de platos, de igual manera, el hecho de no contar

con capacitaciones para el personal ha provocado no brindar un servicio únicamente de excelencia, por otro lado, hay ciertos componentes que se deben cambiar dentro del ámbito de infraestructura; como es el caso de la música ambiental, estos pequeños detalles son los que dan valor agregado a un mejor servicio. Por último, el sistema de facturación debe ser rápido y eficaz y buscar los correctivos oportunos para un mejor funcionamiento de dichos programas, que faciliten un mejor servicio.

Encuesta al personal de servicio del restaurante Swing bayá.

La siguiente encuesta se realizó el día domingo 21 de febrero del 2016.



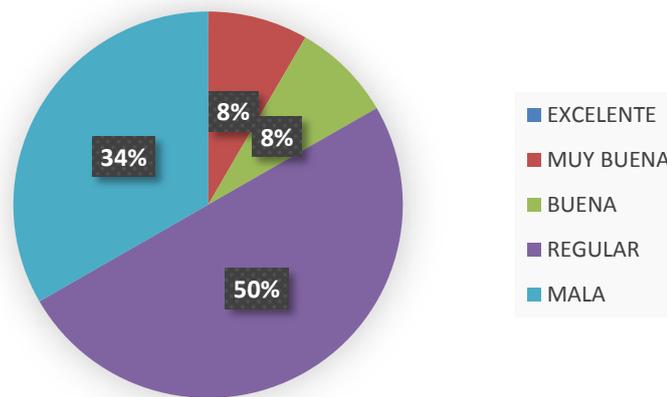


Figura 8. Evaluación de incentivos.

Nota: Del total de encuestados, las estadísticas muestran un 50% como regular a los incentivos que brinda la empresa, un 34% como mala y un 8% entre buena y muy buena respectivamente.

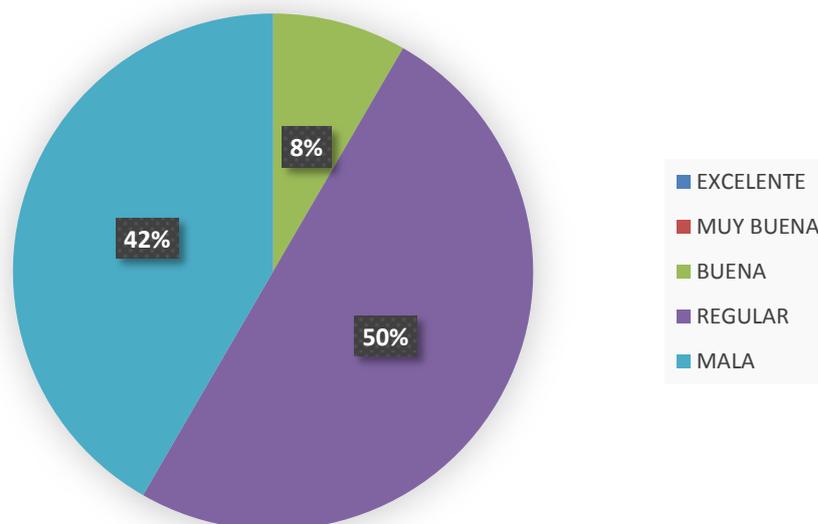


Figura 9. Calificación capacitaciones que brinda la empresa.

Nota: En base a los resultados obtenidos el 50% califica a las capacitaciones que brinda la empresa como regular, asimismo con un 42% como mala y por último con un 8% como buena.

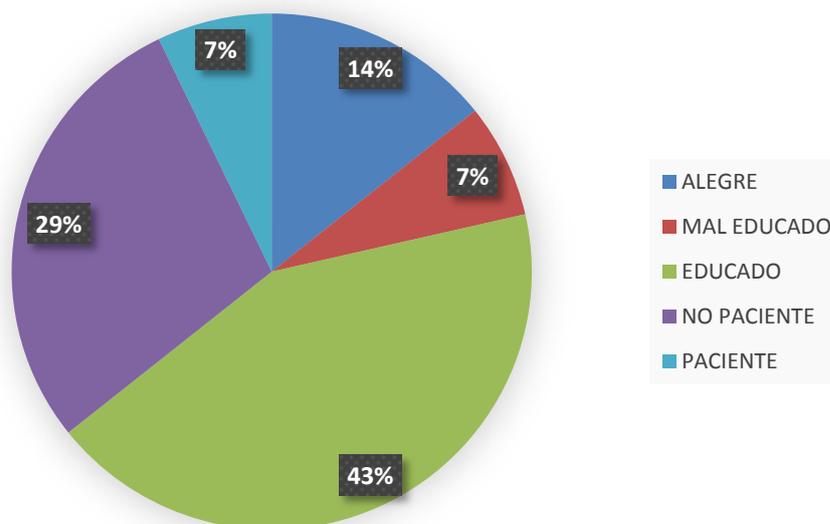


Figura 10. Tipo de cliente al que se enfrenta el empleado.

Nota: Según la investigación aplicada, los encuestados observaron al cliente frecuente en un 43% como educado, un 29% como un cliente no paciente, el 14% alegre y por último un 7% como un cliente paciente.

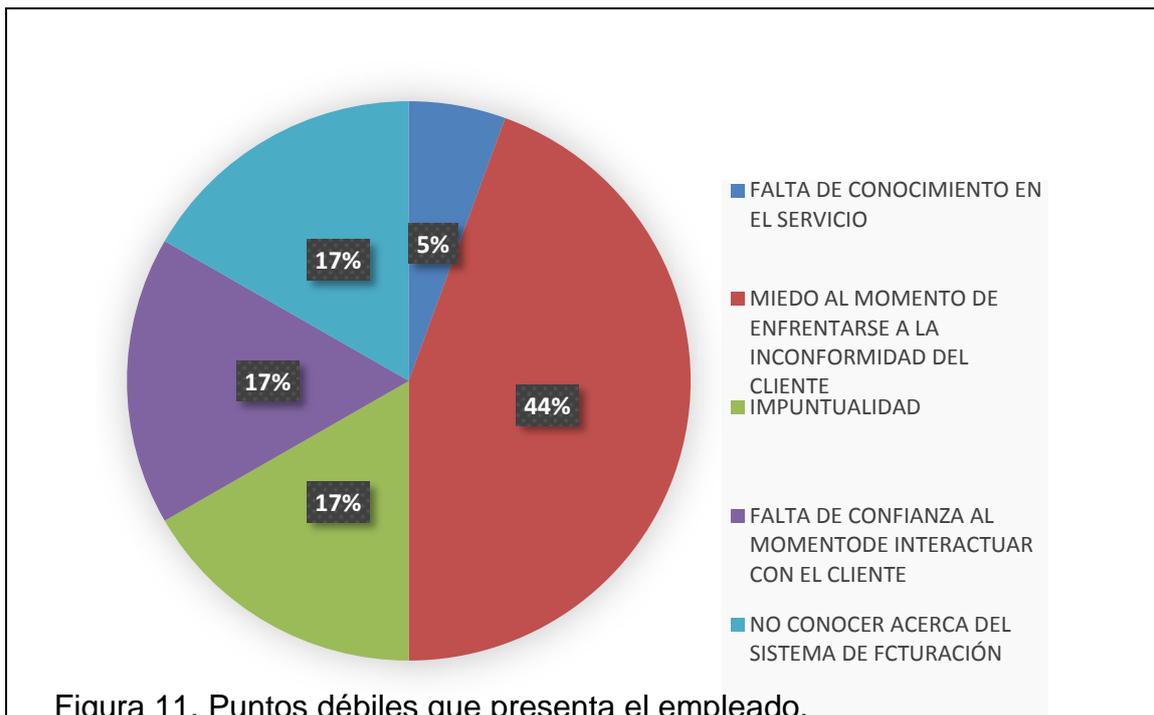
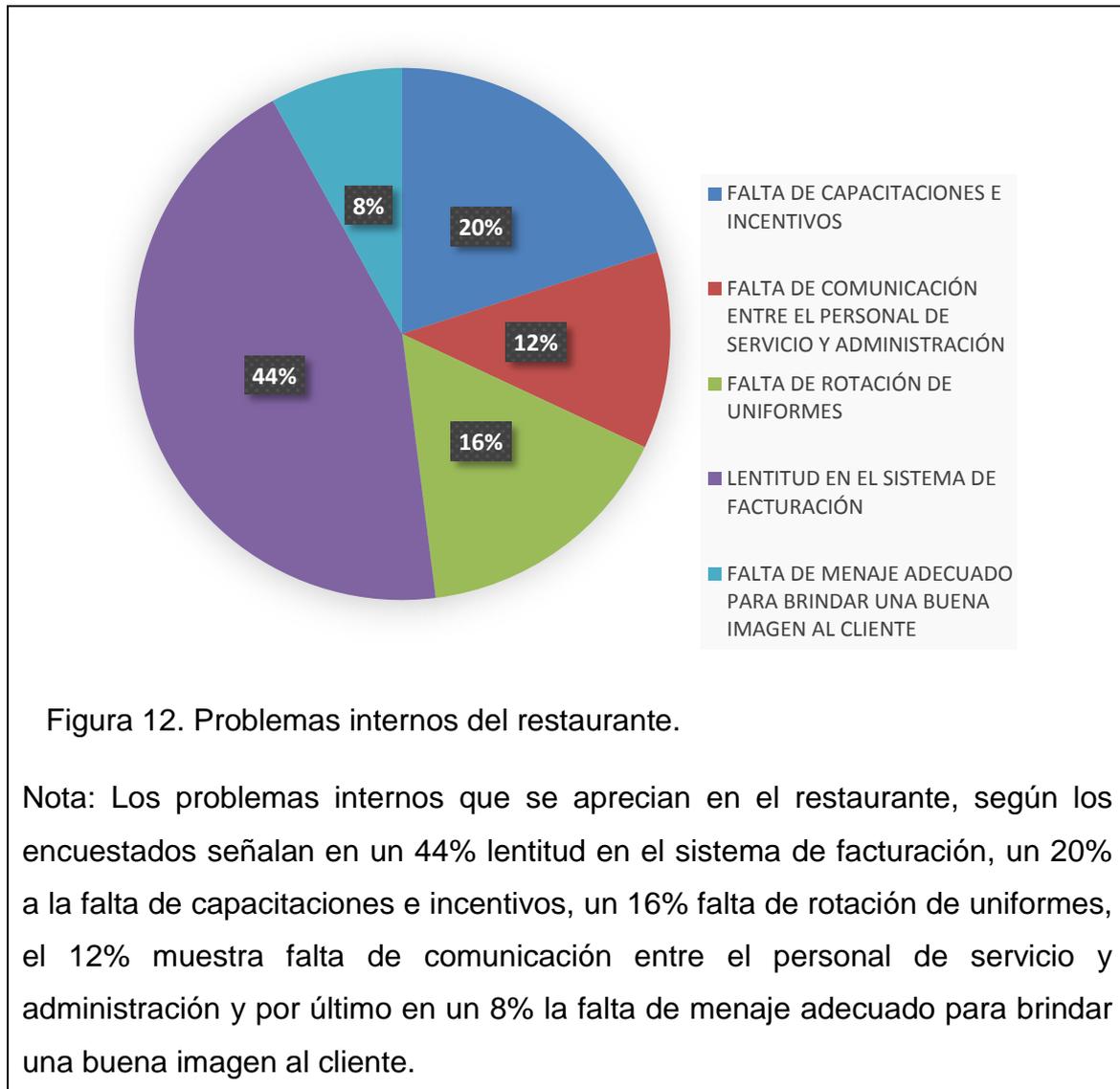


Figura 11. Puntos débiles que presenta el empleado.

Nota: Según las estadísticas un 44% de los encuestados presentan miedo al momento de enfrentarse a la inconformidad del cliente, un 17% a la falta de confianza al momento de interactuar con el cliente, al igual que un 17% en impuntualidad y no conocer acerca del sistema de facturación y por último con un 5% la falta de conocimiento en el servicio.



2.9.7 Conclusión general encuesta al personal:

Según la encuesta aplicada a los empleados del restaurante, se puede diagnosticar que la falta de capacitaciones ha provocado ciertos problemas que hacen que al momento de cumplir con el proceso del servicio no se cumpla, haciendo de esto un cliente insatisfecho. Por otro lado, se puede apreciar cierto descontento por parte del personal en cuanto a los incentivos recibidos y por último, se pudo observar los puntos críticos que se perciben dentro del restaurante, como por ejemplo la lentitud que presenta el sistema de facturación, lo cual ha generado gran inconformidad del empleado en un 44%. Con lo mencionado anteriormente, se puede concluir que se debe realizar un análisis respectivo de cada factor crítico influye en la provisión del servicio.

Entrevista 01 Administrador del restaurante

La siguiente entrevista fue realizada el jueves 04 de febrero del 2016 al Administrador del restaurante Swing bayá, el principal objetivo es analizar el nivel de calidad que se está dando dentro del establecimiento por parte del personal al momento de tener contacto directo con el cliente, de igual manera, saber la manera en que se está llevando a cabo los distintos procesos dentro del mismo, con el propósito de encontrar las falencias respectivas y buscar una mejora productiva. La entrevista se realizó de manera presencial.

(Entrevista 01, 04 de febrero de 2016)

1. ¿Cómo cree usted que se encuentra el estado actual del restaurante en cuanto al servicio de meseros?

El servicio dentro del restaurante Swing bayá, ha tenido avances significantes no en un 100%, pero se puede apreciar un 80% referente a un mejor servicio de parte de los meseros hacia los clientes y de igual manera se puede observar mayor satisfacción en los comensales.

2. ¿Qué fortalezas y debilidades existe dentro del servicio hoy en día dentro del restaurante?

Dentro del establecimiento como fortalezas se observa que existe más comunicación y trabajo en equipo, de igual manera otro punto fuerte se centra en la organización que lleva el personal al momento de iniciar con el servicio a la mesa, un gran ejemplo se lo observa en elaborar un buen "*mise n´ place*".

Como debilidades se observa un descuido en la imagen personal del mesero, se sabe que es importante que el personal de servicio debe estar impecable ya que son quienes están en contacto directo con el cliente, otra de las debilidades es que actualmente la empresa no cuenta con el capital necesario para brindar capacitaciones e incentivos que ayudarían al personal a rendir de mejor manera en su trabajo y por último, el personal no cuenta con un uniforme que identifique a la empresa como tal.

3. ¿Cómo se ejecuta el proceso de la cadena de servicio en el establecimiento?

- Recibimiento al cliente con un saludo afectuoso.
- Se pregunta al cliente el número de pax que lo acompañan, posteriormente se le dirige hacia la mesa.
- Rápidamente se le pasa el menú, para luego tomar el pedido, y se sugiere al comensal el menú del día.
- Entre la espera de su orden, se le sirve al comensal una cortesía y las bebidas.
- Se sirve el pedido a la mesa dentro de un rango de 10 a 15 minutos dependiendo la orden.
- Al terminar se retiran los platos y si no desean ordenar algo adicional se procede a cerrar la cuenta.
- Finalmente, se agradece al cliente por su visita esperando un pronto retorno.

4. ¿Qué realizan para mantener incentivado al cliente interno?

Últimamente se ha optado por motivar al personal de la siguiente manera, cada fin de semana se oferta un plato estrella y aquel mesero que llegue a vender el número de platos establecidos por la administración, será acreedor de un plato estrella.

5. ¿En estos últimos tiempos de funcionamiento del restaurante, qué ha hecho usted para la mejora en el servicio de su personal?

Se aplicó una reorganización en sus horarios dentro de su jornada laboral, con lo cual el personal se siente satisfecho, ya que había cierta inconformidad en sus horarios viendo el bienestar tanto de la empresa como del personal, por otro lado, se ha tratado de dar charlas motivacionales cada mañana del fin de semana para un mejor desempeño.

6. ¿Qué tan importante cree usted aplicar procesos estandarizados en el servicio?

Excelente, ya que como Swing bayá es uno de los restaurantes que forma parte del Grupo del Hierro, empresa que se destaca en haber obtenido normas como las ISO 22000 y premios a la calidad otorgadas por el municipio de Quito, por ende estandarizar los procesos debería estar dentro de las obligaciones del restaurante.

7. ¿Considera usted como gasto o inversión, la capacitación para el desarrollo profesional de su personal en cuanto al servicio?

Sin duda alguna es una gran inversión, que al principio generaría un gasto pero a la larga sería una mejoría para el incremento de las ventas y de igual manera, como objetivo principal se lograría una fidelización con el cliente y se mantendría un cliente frecuente, el cual recibiría un servicio de excelencia gracias a las capacitaciones recibidas.

8. ¿Cuál sería el enfoque o política específica que plantearía dentro de una capacitación en cuanto al tema de servicio de meseros?

Como enfoque principal tomaría como tema óptimo una capacitación referente a la etiqueta y protocolo de principio a fin, sin dejar atrás el tema de atención personalizada que el mesero debe brindar al cliente desde el ingreso hasta la despedida del cliente.

9. ¿Cree usted oportuno aplicar un manual de calidad en procesos para la mejoría en el servicio?

En efecto si, de hecho deberían existir manuales de servicio en cada uno de los restaurantes, de esa manera el nuevo personal estaría capacitado de una mejor manera, ya que una de las obligaciones sería la lectura del manual para que así se conozca los procesos establecidos por la empresa.

Según la entrevista efectuada al administrador del restaurante, se puede acotar lo siguiente:

- A pesar de que se ha tratado de ayudar al personal con charlas de motivación por parte de la administración no ha sido suficiente, debido a que por falta de presupuesto, no se ha logrado dar charlas de calidad en el servicio que sería de gran beneficio para un mejor trato con el cliente.
- Otro de los puntos mencionados anteriormente es respecto al proceso que se lleva a cabo desde la entrada del comensal hasta su salida, la administración y el personal han demostrado su gran esfuerzo por brindar un excelente servicio, pero existen ciertas falencias en el respectivo proceso que hacen que exista quejas por parte del cliente.
- La falta de capacitaciones e incentivos ha hecho que existan ciertos vacíos en el proceso de servicio, es decir, la falta de conocimiento ha generado problemas con el cliente, la falta de políticas y reglas del establecimiento fomentan a que no se tenga un servicio estandarizado.
- De igual manera, el no tener un personal impecable en cuanto a su uniforme e imagen puede crear varios problemas al tener contacto directo con el cliente, ya que la imagen de los empleados es lo más importante al momento de brindar un buen servicio y sobretodo que sea de calidad.
- El aplicar un manual de calidad para optar por un mejor servicio dentro del establecimiento sería de gran beneficio, ya que ayudaría tanto a los empleados del restaurante a trabajar bajo políticas y normas estandarizadas que permitirían brindar y ofertar un servicio de calidad.

Entrevista 02 Persona experta en calidad en restaurantes

La siguiente entrevista fue efectuada a una persona experta en calidad, el objetivo fue el de obtener información clave para mejorar el proceso de servicio y de igual manera definir la calidad al momento de estar en contacto directo con el cliente, el propósito fue tratar de obtener mayor información para refuerzo del presente proyecto. La entrevista se realizó de forma presencial.

(Entrevista 02, 25 de febrero de 2016)

1. ¿Qué considera usted a la palabra calidad?

“La calidad tiene muchos significados, en principio se estima como la percepción del cliente, como el cliente percibe el servicio que le están ofreciendo, sin lugar a duda llegar a estándares de calidad en cualquier actividad es prioritario, entendiendo como calidad, atender al cliente de acuerdo a sus necesidades buscando siempre la mejora continua”.

2. Dentro de un establecimiento de alimentos y bebidas ¿cree usted necesario obtener un sistema o marca de calidad?

“Sin duda alguna, se debe tener claro que es calidad, tener establecido a que público objetivo estamos brindando nuestro servicio, por lo que es necesario tener un sistema de mejora continua que va a permitir a la empresa llegar a esa calidad, siempre y cuando conociendo cuáles son esas necesidades de nuestros clientes, al conocer dichas necesidades se podrá aplicar procesos inherentes dentro de nuestro ejercicio diario y sobretodo se llegará a tener un reconocimiento de calidad, siempre y cuando se le dé la debida continuidad al mismo”.

3. ¿Cómo cree usted que se debe manejar la selección de personal, al puesto de mesero?

“Todo puesto que requiere atención al cliente debe tener un perfil, un perfil idóneo en donde ellos tengan una buena relación pública, tengan un buen contacto con el cliente, sean amables, que sean persuasivos, que no sean irritantes, sin lugar a duda tener una certificación como mesero, debido a que es un puesto muy importante dentro de una empresa de alimentos y bebidas, ya que son ellos los que están dando la cara del negocio realmente, la selección debe ser exhaustiva, se debe escoger gente que sea agradable y que esté preparada, el escoger una persona preparada en la materia de mesero, no quiere decir que la empresa no deba seguir capacitándola, la capacitación es muy importante para dar un mejor servicio al cliente”.

4. ¿Qué medidas se debe tomar en cuanto a brindar un servicio de calidad al cliente?

“Primero antes que nada se debe conocer el tipo de cliente, a que público objetivo estamos apuntando, todo depende de esa línea base para tomar las medidas necesarias que se va a proporcionar dentro del establecimiento. Las medidas principales a ser tomadas en cuenta son:

- Conocer al cliente.
- Brindar un servicio adecuado.
- Tener alimentos de primera calidad.
- La imagen del establecimiento tanto interna como externa debe ser la correcta.
- La vestimenta del personal impecable.

Los mismos cuales van a ser puntos y medidas a aplicar esenciales para proporcionar una excelente calidad. La calidad es integral, la calidad está dentro de todos los procesos del sistema de gestión, está en todo el ámbito horizontal y vertical de la empresa”.

5. ¿Qué técnicas de fidelización cree usted aplicar para obtener un cliente satisfecho?

“Dentro de técnicas de fidelización hay un sin número de técnicas, se cree que cada negocio debería encontrar sus técnicas de fidelización, es lo que se está haciendo ahora dentro del record de las empresas, pero una de las principales se enfoca en una excelente atención al cliente, lo cual puede fidelizar a la empresa, la mayoría de personas actualmente, en los últimos 10 años están buscando que le atiendan de una manera cordial, adecuada a lo que es una forma de fidelizar, otra forma de fidelizar se focaliza inicialmente en la marca, lo que se relaciona con una excelente presentación de sus platos, por supuesto su sabor y como están elaborados”.

6. ¿Qué puntos relevantes cree usted incluir dentro de las charlas y capacitaciones al personal de servicio?

“Dentro de los puntos relevantes se debe enfatizar en lo siguiente:

- Charlas internas, donde haya congruencia entre el personal, que exista compatibilidad.
- Imagen y presentación, como presentarse al público, como mirar al cliente a los ojos, saber entenderlo, saber que distancia debe ocupar el mesero del cliente, son puntos importantes debido a que el cliente se está fijando en cada detalle y de igual manera el comensal desea ser atendido como en su casa, por lo que le gusta que respeten su espacio al momento de sentarse a la mesa y por supuesto que no lo interrumpen.
- Enfatizar una capacitación en servicio y estándares de calidad”.

7. En cuanto a estándares en servicio al cliente ¿cómo se debe empezar para tener una correcta estandarización en procesos?

“Primero la empresa debe identificar claramente la misión y la visión de la compañía, identificar los procesos que están conyugando con el personal, los mismos que deben adecuarse a esos procesos, se debe llegar a una armonización entre el personal y los estándares a aplicarse en donde el personal respete las normas y por supuesto lo apliquen.

Ahora ya se habla de los procesos de una forma más amigable, donde no son tan rígidos, tomando en cuenta que empresas que manejan sistemas rigurosos como las ISO 14000 son procesos mucho más exigentes, pero en temas de atención al cliente, la amabilidad es esencial e importante, por lo que se debe tener un código de conducta”

8. Por último ¿cómo cree usted que se debe manejar la calidad dentro de un restaurante que brinda a sus clientes, un servicio netamente personalizado?

“Como se sabe la calidad es ese servicio netamente personalizado que el cliente está buscando actualmente, que no sea una atención global e indiferente, lo que se puede encontrar en un restaurante de comida rápida y no en un restaurante de alta categoría, en donde el cliente busca un servicio muy personalizado.

Para brindar ese tipo de procesos y técnicas de personalización al cliente se necesita de personas preparadas, que estén conscientes de lo que deben hacer, que tengan el don de la palabra, el don de la mirada, que sepan dar bien la mano, son tips y pequeños detalles pero que hacen la diferencia, dichos estándares y buena atención van a llegar a ser aplicados de la mejor manera al momento de la capacitación, personas bien capacitadas que sepan lo que deban hacer, como resolver un problema del cliente para que el mismo se sienta satisfecho, deben existir meseros preparados”.

CAPÍTULO III. DISEÑO DEL BLUE PRINT ACTUAL Y DISEÑO DEL BLUE PRINT OPTIMIZADO

3.1 Mapa de procesos o *blue print* actual

Mapa de procesos o *blue print* es aquel que representa un diagrama por medio de la cual se visualizan los procesos que se manifiestan durante la prestación de un servicio, es decir, se observa el tiempo y las personas que involucran para cumplir dicho servicio (Gasca y Zaragoza, 2014, p.46).

Para la ejecución de dicho esquema se debe establecer claramente los actores que intervienen tanto en contacto directo con el cliente (*front office*), como quienes no están en contacto con el cliente (*back office*), pero también son quienes hacen que el proceso de servicio se cumpla. Para tener un mapa de procesos claro y conciso es necesario que intervengan estos tres puntos muy importantes como son:

- “Acciones del cliente para conseguir su objetivo” : Se realiza una secuencia en el cual el actor principal es el cliente, es decir, las funciones o actuaciones que el cliente lleva a cabo al momento de iniciar con el debido servicio.
- “*Onstage*”: A continuación es donde el cliente y la empresa se ponen en contacto directo.
- “*Backstage*”: Es el punto en donde la empresa realiza procesos internos no visibles para el cliente, pero hacen que el servicio se cumpla.

Cabe destacar que el mapa de procesos o *blue print*, tiene como objetivo principal identificar puntos críticos que hacen que el servicio no se cumpla y por ende ayuda a tomar los correctivos necesarios. Por último, es un beneficio ya que permite visualizar de qué manera tanto el cliente como la empresa interactúan al momento de estar en contacto (Gasca y Zaragoza, 2014, p.47).

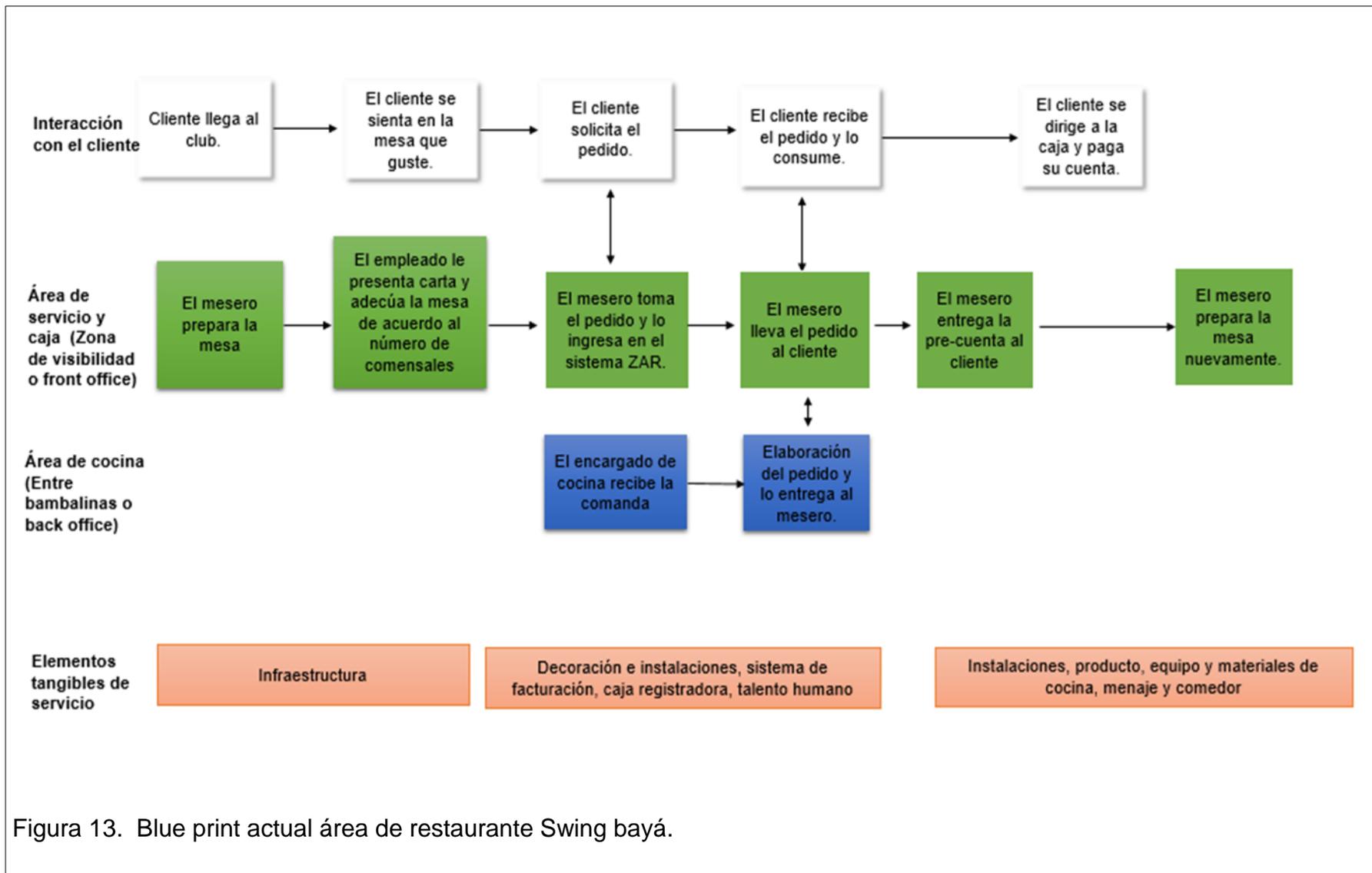


Figura 13. Blue print actual área de restaurante Swing bayá.

3.2 Lista de posibles errores

Dentro del restaurante la distribución, no se encuentra debidamente determinada. Esto se debe a varias causas:

- No existe un protocolo de servicio desde que el cliente entra al establecimiento ni cuando este sale.
- No se cuenta con un capitán de servicio que ayude a definir rangos y coordine la operación dentro del área de comedor, para asegurar calidad en el servicio.
- Falta de capacitación al personal de primer contacto con el cliente. Este es el punto principal que ha afectado al servicio dentro del restaurante, debido a que las personas contratadas para dicha área no cuentan con experiencia, es decir, no cuentan con las competencias requeridas para cubrir de manera eficiente el perfil de un mesero.
- El personal no se siente motivado para trabajar. Su sentir es que la empresa no se preocupa por capacitarlos para mejorar el estándar de servicio, al igual que el pago de sueldos y quincenas no es puntual. Se debería aplicar métodos que hagan que el personal rinda de mejor manera al momento de interactuar con el cliente, como por ejemplo:
 - Celebración de cumpleaños y dar como obsequio una caja de cupcakes y una tarjeta de felicitaciones.
 - Bonos al cine.
 - Nombrar y rendir homenaje al mejor empleado del mes.
- De igual manera, el área de administración no tiene claramente establecidas (no existe documento escrito tampoco) que determine las funciones, responsabilidades y obligaciones que debe tener cada puesto, para la provisión del servicio a lo largo de la cadena.
- El sistema de facturación es uno de los principales problemas que percibe el cliente dentro del establecimiento. El proceso de cobro en caja es lento.

- El cliente debe acercarse a pagar en caja. De acuerdo a la modalidad del restaurante, el mesero debería no solo pasarle la cuenta, sino efectuar el cobro.
- El personal de primer contacto no representa la imagen del establecimiento, pues no cuentan con uniforme que los identifique. Existe un código de vestimenta que consiste en el uso de una camisa negra.
- Se visualizó que desde inicios de operación del restaurante la carta no ha dado un cambio en cuanto a variedad e innovación de platos. Este es otro de los puntos más criticados por los clientes en la encuesta de evaluación aplicada.
- Los meseros son receptores de pedidos, pero no son vendedores de los productos, es decir, el trabajo se limita a tomar la orden, pasar platos y bebidas, pero no estimulan al cliente para que ordene algo adicional.
- No hay un protocolo de procesos establecido para receptar, tramitar, solucionar quejas y reclamos de los clientes.
- No existe comunicación fluida entre la administración y el personal.

3.3 Que puede fallar y que se debe hacer para evitarlo

Una falla o error se define al proceso o tarea que no se cumple del modo adecuado, es decir, cuando existe incumplimiento por parte de las organizaciones en realizar un procedimiento de la manera correcta (Spendolini, 2005, p.227).

Uno de los errores más frecuentes dentro de un establecimiento de servicio se enfoca directamente a la mala atención por parte de los empleados a sus clientes, lo que ha provocado ciertos inconvenientes dentro de la empresa. Por tal razón, es importante y recomendable aplicar capacitaciones constantes a los clientes internos de una organización para una mejora continua en su desempeño laboral.

Otro de los aspectos en los que puede fallar una empresa especialmente una organización que se especializa en brindar un servicio, es la mala elección de proveedores, es importante mencionar que uno de los factores fundamentales en ofertar un excelente servicio y producto es la correcta selección de proveedores y el correcto manejo en procesos al momento de manipular los alimentos.

Es importante aplicar estándares y políticas de calidad que establezcan parámetros de higiene e imagen del talento humano, ya que son ellos quienes conllevan a un crecimiento de la empresa.

Otro de los motivos que provocan fallas dentro del establecimiento es la falta de direccionamiento por parte de la administración en cuanto a establecer funciones, las cuales debe realizar cada empleado, de igual manera, la falta de charlas que hagan conocer a los mismos de la empresa y del producto que oferta la organización, también la manera correcta en llevar cada uno de los procesos en las diferentes áreas para minimizar costos.

La clave de ascender dentro del mercado, en especial dentro del ámbito turístico y hotelero es tener en mente la satisfacción del cliente, por lo que es necesario aplicar un sistema de control que verifique e inspeccione que los estándares aplicados se están cumpliendo de manera efectiva (Muñoz,2009,p.416).

Por ende la falta de estándares y políticas de calidad dentro de la empresa podrían llevar a la misma a lo siguiente:

- La falta de afluencia de socios y no socios al restaurante.
- Un cliente interno desmotivado.
- Pérdida de ingresos.
- Falta de control en procesos por lo que traería un mal manejo en costos.

Con lo mencionado anteriormente, es necesario establecer un manual de calidad que provea un sistema y políticas de calidad que permita al restaurante llegar a una mejora continua en el área de servicio, mediante la elaboración del

mismo se permitirá al establecimiento mejorar su rentabilidad y sobre todo generar varios clientes satisfechos.

3.4 Descripción del *blue print* o mapa de procesos optimizados de servicio

A continuación, se presenta el *blue print* optimizado, en el cual se observa la manera correcta en la que debe llevarse a cabo el servicio y de tal manera se cumpla con la satisfacción del cliente, el mismo que fue realizado en base a los errores detectados anteriormente.

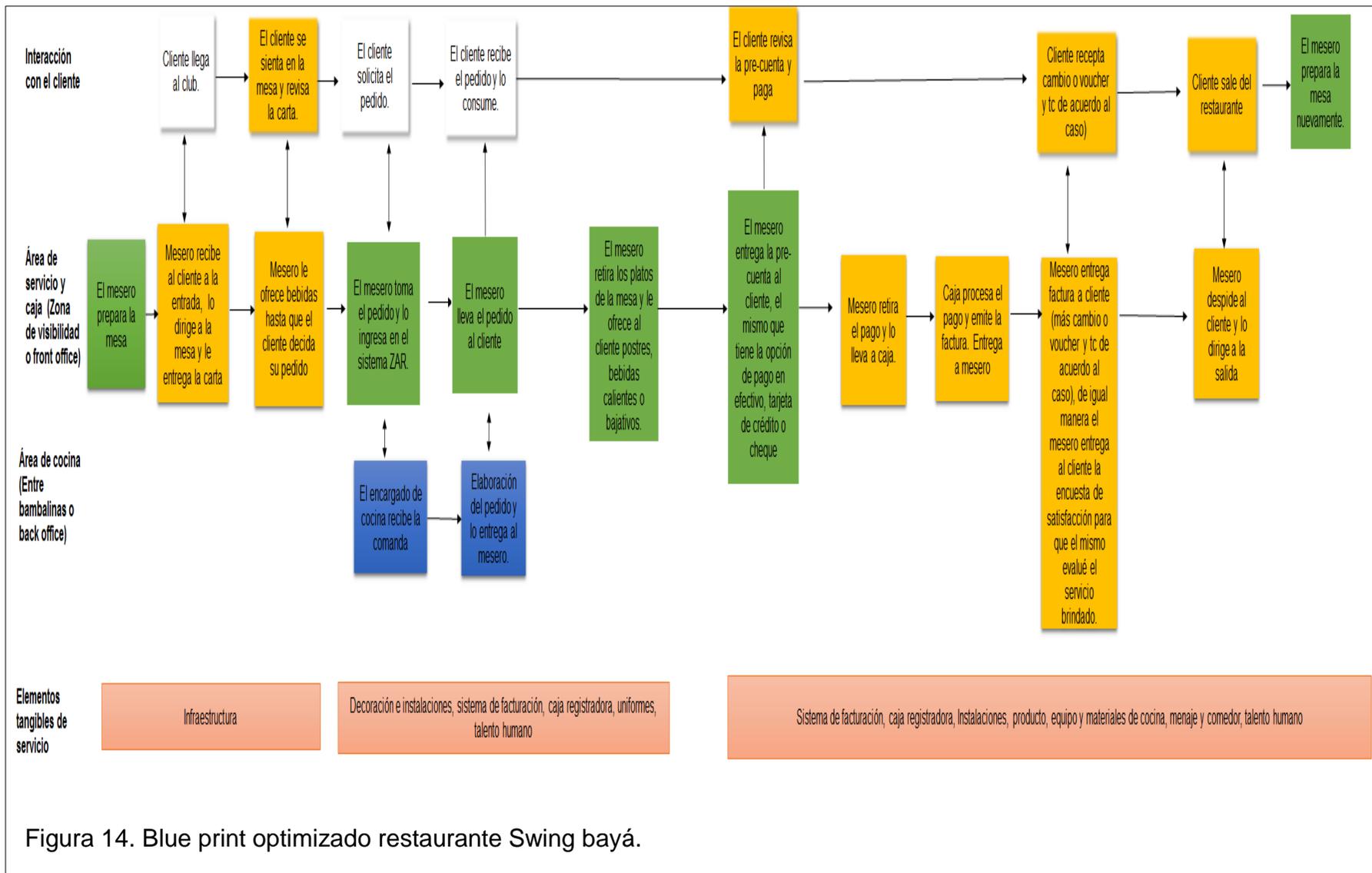


Figura 14. Blue print optimizado restaurante Swing bayá.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

4.1 Planificación de la calidad

4.1.1 Planteamiento de los objetivos de calidad

Objetivo general

Implementar un manual de calidad para el área de servicio del restaurante Swing baya, que permita establecer los diferentes estándares y procedimientos a seguir por el establecimiento, con el propósito de obtener una relación formal y directa con el cliente por medio de criterios en base a la calidad.

Objetivos específicos

- Diseñar estándares y procedimientos para el área de servicio bajo parámetros de calidad.
- Aplicar propuestas de mejora continua para el trato con el cliente.
- Proponer una herramienta que permita a la empresa medir la satisfacción del cliente continuamente.
- Ofrecer información relevante en cuanto al procedimiento que se debe llevar a cabo en el área de servicio.
- Facilitar una herramienta que permita generar al establecimiento alta rentabilidad.
- Entregar el manual de calidad al área de servicio del restaurante Swing bayá en el mes de diciembre del 2016.

4.1.2 Planteamiento de la política de calidad de la empresa

La política de calidad se enfocará netamente a la prestación eficiente en el servicio, por medio de la cual, la empresa se comprometa a brindar a sus clientes un servicio de excelencia en donde se obtenga clientes satisfechos, por lo que se buscará implementar medidas de calidad que se enfoquen directamente a proporcionar la mejora continua en cada uno de los procesos a realizarse.

Adicionalmente se optará por aplicar lo siguiente (Muñoz, 2009, p.404):

- Capacitación constante al personal de servicio del restaurante y cocina.
- Aplicar un mecanismo que permita la facturación rápida al momento de cobro y pago de la cuenta al cliente.
- Medir el grado de satisfacción de los comensales mediante un buzón de quejas y sugerencias y también encuestas de satisfacción al servicio brindado.
- Evaluar que los estándares y procedimientos aplicados al área de servicio se estén cumpliendo de manera correcta.
- Adquirir el compromiso de toda la organización para poder cumplir con los parámetros de calidad establecidos.

4.1.3 Definición de las metas de calidad

Las metas de calidad serán analizadas a partir de la entrega del siguiente manual.

- Proveer de medidas de calidad al área de servicio del restaurante Swing bayá, las cuales se implementaran durante tres meses desde la entrega del manual, lo cual permitirá ofrecer un mejor servicio basado en excelencia y calidad.
- Implementar capacitaciones enfocadas a la atención eficiente al cliente en el área de alimentos y bebidas además de los distintos procedimientos a ser llevados a cabo, las capacitaciones deben ser aplicadas cada seis meses según ameriten.
- Proponer a la administración implementar un mecanismo que permita la ejecución eficiente al momento de facturación, como por ejemplo instalar un router para que el sistema Zar funcione más rápido, el mismo que debe ser ejecutado en un periodo máximo de uno a dos meses.
- Aplicar el tema del buzón de quejas y sugerencias para medir constantemente la satisfacción del cliente, al igual que las encuestas de satisfacción, el mismo que debe ser aplicado en tres meses después de haber sido entregado el manual.

- Según todos los cambios aplicados dentro del área de servicio del restaurante, con los estándares y procesos aplicados la satisfacción del cliente deberá incrementar en un periodo máximo de seis a doce meses.

4.2 Propuestas de mejoramiento

4.2.1 Plan de comunicación

Dentro del Club Jacarandá en donde se encuentra ubicado el restaurante Swing bayá, se localiza el Departamento de Marketing el cual se enfoca directamente en brindar información relevante en cuanto a eventos y festividades importantes, dicho Departamento establece contacto directo con la administración de Swing bayá para informar a los socios sobre datos principales, como: festividades, torneos tenísticos internos, torneos turísticos externos, cursos vacacionales y ofertas del restaurante.

Estrategia de medios

Según Lazar (2005, p.307) mediante la aplicación de la estrategia de medios, se transmite un mensaje, anuncios o publicidad al lector potencial, por medio de espacios recurrentes por los mismos, es decir, vía email, carteleras, vallas publicitarias, campañas publicitarias y páginas sociales como: *facebook* y *twitter*. Por lo tanto, para el restaurante Swing bayá se sugiere implementar las siguientes tácticas o acciones:

Comunicación externa de la organización

Planificación del cronograma de eventos y promociones para fechas especiales durante el año, que debe comunicarse al Departamento de Marketing para que este se encargue de producir las piezas y artes respectivos, además de realizar las publicaciones del caso mediante: banners, *flyers*, y carteleras dentro de cada área específica del club.

- Redes sociales: Por este medio se podrá comunicar a los socios del Club sobre los acontecimientos importantes que ofrece el restaurante referente a eventos, promociones, nueva carta y ofertas.

- **Página web:** La creación de una página web permitirá al socio informarse de las novedades y puntos importantes del restaurante, de igual manera, se podrán realizar nuevas actualizaciones donde el cliente podrá enterarse de los productos que el restaurante ofrece y de las festividades a realizarse a lo largo del año.
- **Correo electrónico:** El correo electrónico ayudará al establecimiento a enviar al socio información relevante del restaurante de forma masiva, referente a ofertas y eventos a realizarse en próximas fechas, esto permitirá al socio mantenerse informado de los sucesos a ocurrir en el establecimiento.
- **Carteleras:** Por medio de las carteleras que deberán ser ubicadas en puntos estratégicos en donde el socio pueda tener visualización directa, se publicará el producto a ofertarse en el restaurante, así como eventos y festividades importantes, esto se dará para promocionar al restaurante dentro de las instalaciones del Club y de tal manera el socio se encuentre comunicado.
- **Banners:** Los banners deberán ser el principal punto de publicidad dentro de las instalaciones del club, los mismos que serán ubicados en lugares de gran visibilidad para mejor información a los socios, los banners tendrán un diseño atractivo y llamativo tanto con los colores del Restaurante como los del Club, de igual manera comunicarán al cliente sobre el producto, eventos o festividades a efectuarse en el restaurante.
- **Flyers:** Este medio es el más utilizado para poder informar y ofertar un producto o servicio, por lo que se plantea imprimir aproximadamente 800 *flyers* cada vez que el restaurante desee ofertar ya sea un evento o producto, los *flyers* deberán ser entregados por parte de uno de los encargados del área de servicio, el mismo que deberá estar perfectamente uniformado.

Comunicación interna de la organización

La comunicación interna dentro de una organización es el eje fundamental para el desarrollo de la misma, promueve un buen desempeño de quienes la conforman y genera compromiso por parte de los empleados (s.n. 2007, p.7).

Dentro del restaurante se propone transmitir a sus empleados de los acontecimientos importantes que se planean a futuro dentro del mismo, de igual manera realizar reuniones y charlas para verificar que los procedimientos se están aplicando de manera correcta.

- **Implicación del personal:** Se plantea tener comunicación frecuente y directa tanto en el área administrativa con el área operativa, por lo que se debe tratar de mantener motivado al empleado en la empresa, lo cual proveerá una mejora tanto en el empleado como un beneficio a la empresa.
- **Fomentar un cambio de actitud:** El tipo de comunicación que se debe llevar a cabo dentro de la organización debe ser motivacional y flexible, por medio de la cual, se pueda llegar a una solución al momento de conflictos dentro de la empresa, por lo que se sugiere tener un cambio de actitud por parte del área administrativa hacia sus empleados y tener una comunicación más dinámica.
- **Mejora la productividad:** El saber comunicarse con el activo más importante de una empresa, en este caso los empleados, trae consigo varios beneficios como es la mejora en la productividad, se sugiere a la empresa informar a sus empleados sobre los procesos y políticas a llevarse a cabo dentro del restaurante, de tal manera, que son ellos los que harán que la organización se desarrolle de mejor manera (s.n.2007,p.9).

Con lo mencionado anteriormente se propone aplicar las siguientes tácticas de comunicación interna:

- Colocación de corchos para la publicación de información al personal de servicio. Los corchos serán colocados en la entrada a la cocina principal, en los que estará publicado un cronograma de los eventos y festividades a realizarse a lo largo del año, de igual manera se instalará otro corcho en donde se publique las capacitaciones y temas a darse dentro de las mismas, así como las normas a seguir por cada uno de los empleados.
- Reuniones: Las reuniones a darse a lo largo de la temporada de trabajo deberán ser informadas por parte del administrador una semana antes, de esa manera se tendrá la asistencia de todos, dentro de las reuniones se podrá informar al personal de servicio acerca del desempeño laboral del grupo y de los errores y falencias cometidos, también se tendrá que dar prioridad acerca del tipo y funciones de trabajo que deberá llevar cada uno en su área, mantener la comunicación constante con el encargado del restaurante incentivará al empleado a realizar una mejor labor.
- Creación de un grupo en WhatsApp: Hoy en día la aplicación de WhatsApp se ha vuelto muy popular, por lo que, crear un grupo dentro de la aplicación hará que el empleado se encuentre comunicado frecuentemente sobre cambios en el restaurante, horarios y eventos.
- Eventos de incentivo: Estos acontecimientos serán realizados en fechas importantes como: día del trabajo, navidad y año nuevo, la programación de estos eventos fomentará la comunicación entre empleados y de igual manera efectuará incentivo a los trabajadores.

4.2.2 Capacitaciones al personal

Debido a que la empresa no ha logrado que el servicio brindado a sus clientes sea de excelencia, se propone realizar capacitaciones cada seis meses con una duración de ocho horas, un programa de capacitación a los empleados permitirá un avance significativo dentro del restaurante, se aconseja que en las capacitaciones se traten temas específicos como calidad en el servicio y estándares de calidad. Ciertos de los temas a tratar dentro de las capacitaciones serán los siguientes:

- Estándares, políticas de calidad y también las habilidades que debe poseer un mesero para ser un vendedor.
- Servicio al cliente: Procesos y estándares de calidad a aplicar al momento de interactuar con el cliente, los mismos que constan en el manual.
- Resolución de conflictos: Cómo manejar al cliente al momento de presentarse un inconveniente y darle solución a sus inconvenientes y reclamos, al igual que se debe tener claro de cómo se debe operar en este tipo de circunstancias, es importante saberlo, debido a que la percepción de cada persona es diferente.
- Procedimientos de facturación, como llevar a cabo el ciclo de servicio al momento de cobro al cliente.

4.2.3 Mejoramiento de producto y servicio

Es importante hacer un seguimiento continuo a los procedimientos que se van aplicar, para medir el nivel de calidad que se está ofreciendo a los clientes del restaurante, por lo que se recomienda aplicar lo siguiente, según Carrasco es importante inspeccionar cada área de servicio, debido a que algún error puede manifestar una molestia en el cliente (Citado por Carrasco, 2013, pp.74-75-76).

A. Comprobar: Uno de los primeros puntos a seguir para la medición de la calidad y por ende ayudar a la empresa, es examinar si el producto o servicio que oferta es de excelencia y sus clientes se sienten satisfechos. Por lo que se sugiere que el administrador conjuntamente con el personal de servicio, enlisten los errores y falencias efectuados durante el ciclo de servicio al momento de interactuar con el cliente, de tal manera que, al terminar la jornada puedan manifestar dichos errores y mejorarlas a futuro.

B. Inspección: Por lo general, las inspecciones son realizadas por la alta dirección o por grupos de calidad pertenecientes a la compañía, en donde, lo comprueban por medio de instrumentos de medición, comparaciones o simplemente visualmente. El administrador tendrá que mantener una reunión con el Departamento de Calidad del Grupo del Hierro, para organizar una cita al restaurante, evaluar conjuntamente sobre los estándares y servicio brindado por parte del personal a los clientes.

C. *Mystery Checking*: Es una estrategia utilizada por la mayoría de empresas, en donde, un cliente fantasma visita el establecimiento para medir el desempeño en cuanto a la atención al cliente por parte de los empleados, por lo que se analiza los pros y contras que tiene el personal al momento de mantener una relación directa con sus clientes, el *mystery checking* ha resultado ser una gran ventaja, ya que se obtienen datos de los cuales son analizados ante la competencia y ayudan al rendimiento de la organización. Cierta de las ventajas principales del *mystery checking* son las siguientes:

- Mejoramiento del servicio.
- Análisis del comportamiento del empleado.
- Satisfacción de clientes.
- Incremento en ventas.
- Fidelización de los clientes.
- Mejora en su imagen corporativa.
- Competir eficazmente.

Dentro del restaurante, se tendrá que efectuar un *mystery cheking* después de haber sido entregado el manual, esto será para evaluar al personal de servicio, la persona encargada de realizar el siguiente proceso será alguien externo a la empresa, ya que nadie deberá saber quién es, la misma quien estará encargado(a) de evaluar los siguientes puntos:

- Imagen personal.
- Desenvolvimiento de la persona al momento de interacción con el cliente.
- Aplicación de estándares al momento de atender al cliente.
- Resolución de conflictos.

D. Gráficos de Control: Esta herramienta se la utiliza en cualquier tipo de organización, la ayuda que aporta dentro de la misma, es analizar específicamente el control de calidad mediante un diagrama con valores, en donde al final es analizado por responsables para la toma de decisiones.

El Administrador y el Gerente Administrativo del Restaurante serán quienes elaboren un gráfico de control, esto se dará cada fin de mes, con la finalidad de obtener estadísticas de cómo se está ofertando el servicio al cliente, la herramienta principal que utilizarán será el buzón de sugerencias.

E. Hoja de registro de tiempo o métodos de control de tiempo: Sirve para analizar el tiempo que se emplea al momento de realizar las tareas, las cuales no deben irse en contra de los parámetros establecidos. Por lo que, se elaborará una hoja en donde se observe las funciones de cada uno de los empleados y el tiempo estipulado.

Tabla 10. Hoja de registros empleados.

NOMBRE	FUNCIÓN	TIEMPO	Días
Juan Pérez	Limpieza de baños personal	30 min	Lunes y Miércoles
Paulina Cárdenas	Montaje de mesas	1h30 min	Martes y Jueves
Miguel Cárdenas	Pulida de cristalería	1 h	Lunes, Martes y Viernes
Guillermo Buitrón	Pulida de cubertería	1 h	Lunes, Martes y Viernes

Se dará la rotación del siguiente registro cada semana, es decir, el personal irá rotando cada semana en cada una de las funciones establecidas.

F. Quejas o sugerencias: Es una herramienta que la utiliza la mayoría de empresas, consiste en que el cliente manifieste en una hoja su insatisfacción en cuanto a un servicio o producto. Dentro del Restaurante se optará por incluir un buzón de sugerencias, donde el cliente puede manifestar su satisfacción o molestia ante el servicio recibido, la evaluación a ser llenada por parte del comensal será la siguiente:

Tabla 11. Encuesta de satisfacción al cliente.

Restaurante Swing bayá					
Evaluación de satisfacción de servicio					
Estimado cliente le solicitamos muy comedidamente nos ayude con su opinión en cuanto al servicio recibido, su satisfacción es muy importante para nosotros.					
Nombre:			Correo electrónico:		
Teléfono			Fecha:		
Nombre del mesero que lo atendió:					
Por favor marque con una X su respuesta.	Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Mala
La atención y servicio prestados por parte del personal de restaurante fue:					
Calidad y frescura de los alimentos.					
Variedad de la carta					
Presentación e imagen del personal de servicio.					
Sistema de facturación (A tiempo, información correcta)					
Por favor indíquenos si tuvo algún inconveniente con la entrega del servicio.					
Opinión o sugerencia:					
¡MUCHAS GRACIAS!					

4.3 Propuesta de calidad

La elaboración de un manual de calidad en el área de servicio, creará en la organización una nueva forma de llevar a cabo los procesos ya determinados, en el cual, la calidad será parte de las normas a llevar a cabo dentro de la misma, mejorando así su productividad y satisfaciendo las necesidades del cliente.

El siguiente documento será entregado al área de servicio del Restaurante Swing bayá, el mismo que será difundido a cada uno de los empleados por parte del administrador, quien será el encargado de iniciar con la ejecución del presente manual. El presente manual tomará como base normas y modelos de calidad, los cuales se enfoquen especialmente al servicio, procesos y garanticen satisfacción al cliente.

Para establecer la calidad dentro del establecimiento, es importante aplicar cinco puntos básicos que establecen las ISO 9000-2000 que harán establecer un concepto de calidad dentro de la empresa (Citado por Carrasco, 2013, p.357).

- Política de calidad: El Restaurante debe establecer un conjunto de objetivos basados en la calidad, el cual debe ser administrado por la Dirección General.
- Gestión de calidad: La organización debe hacer cumplir las políticas de calidad, dentro de este, se debe incluir la participación de toda la empresa para poder cumplir con los objetivos planteados.
- Sistema de calidad: Dentro del sistema de calidad, consiste en utilizar las herramientas necesarias para poder cumplir con los objetivos de calidad establecidos.

- **Control de calidad:** La empresa debe controlar que el proceso de calidad se está cumpliendo de la manera correcta, caso contrario debe estar alerta para eliminar ciertos errores.
- **Aseguramiento de la calidad:** La empresa debe tener la confianza necesaria en cuanto a su producto y servicio, es decir, si está satisfaciendo y cumpliendo con los planes establecidos en cuanto al proceso de calidad

Por otra parte, las normas ISO 9001-2008, servirán como guía principal para la aplicación de los distintos procedimientos de calidad a llevarse a cabo por parte del Restaurante Swing bayá, las cuales garanticen la mejora continua tanto en procesos como en el servicio.

A continuación se describen los ocho principios en gestión de calidad, los cuales serán el principal lineamiento para la mejora en el servicio (Citado por Equipo Vértice, 2010, pp.19-20).

Enfoque al cliente: Satisfacer a sus clientes sobrepasando expectativas, analizar al mercado en cuanto a sus gustos y preferencias, ya que las organizaciones dependen de sus consumidores.

Liderazgo: El cabecilla de cada área es el encargado de direccionar y hacer cumplir los objetivos planteados, lo que hace que la organización se comprometa al logro de los mismos.

Participación del personal: El personal es la imagen de una empresa, es su compromiso con la organización y sus habilidades en los diferentes niveles, que generan un beneficio a la empresa.

Enfoque basado en procesos: Tanto las actividades, como los materiales utilizados, deben ser manejados mediante procesos.

Enfoque de sistema para la gestión: Verificar, identificar y observar que se está cumpliendo correctamente con los procesos del sistema aplicado, de tal manera, se sabrá si se está logrando cumplir con los objetivos establecidos.

Mejora continua: Uno de los objetivos principales dentro de una organización es la mejora continua en cuanto al desempeño general de la empresa.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Una respuesta positiva en la toma de decisiones, se basa en un análisis de datos e información.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: La relación entre proveedor y empresa es beneficiosa, ya que de una u otra manera, se crea valor para la organización.

De acuerdo a lo establecido por parte de las ISO 9001-2008, el Restaurante deberá seguir con los siguientes lineamientos para un servicio eficiente y eficaz.

-Ajustarse a las necesidades y requerimientos de la demanda: El producto o servicio debe ser estrictamente elaborado para la satisfacción del consumidor.

-Organización y recursos: Materiales adecuados, suficientes y, un personal motivado y organizado.

-Tener una organización comprometida con la calidad: Personas y procesos que conforman la organización que sean capaces de obtener una calidad competitiva satisfactoria para el mercado.

-Organización y procesos enfocados al cliente: Ser una empresa sólida y organizada, en donde el trabajo sea en equipo, que permitirá el bienestar tanto de clientes internos como externos.

-Minimizar costos y tiempo de entrega: Obtener el servicio o producto con rapidez, calidad y eficiencia.

CAPÍTULO V. DISEÑO DE ESTÁNDARES INTERNOS DE CALIDAD Y PROCEDIMIENTOS

Tomando en cuenta lo establecido en capítulos anteriores, se ha optado por elaborar un manual de calidad en donde se establezcan estándares y procedimientos de calidad en el área de servicio del Restaurante Swing bayá. Por tal motivo, se diseñó un manual de calidad dirigido al personal de servicio del restaurante, el mismo que contiene los estándares y procedimientos a seguir.

El presente manual fue realizado en base al libro “Administración de operaciones” el mismo que se enfoca a las ISO 9001-2008 de David Muñoz Negrón, además, se siguió los lineamientos en cuanto a la percepción de calidad, según lo estableció las ISO 9001-2008 en el libro “La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001-2008”.

A continuación se presenta el diseño del manual de calidad para el área de servicio del restaurante Swing bayá.

5.1 Manual de calidad para el área de servicio del Restaurante Swing bayá

Fecha de elaboración

Fecha de revisión

Fecha de aprobación

Gerente Administrativo
Restaurante Swing bayá

Administrador Restaurante
Swing bayá

Paula Bolaños

Estudiante de la Universidad de
las Américas Escuela de
Turismo y Hospitalidad

La siguiente información fue recolectada por parte del Administrador del Restaurante Swing bayá a finales del mes de febrero del año 2016, la misma que se presenta a continuación.

5.1.1 Introducción

El Restaurante Swing bayá nace en el año 2010 en la parroquia de Cumbayá, su objetivo principal era el de ofrecer a la sociedad un servicio totalmente personalizado y que disfruten de una carta que brinde platos con productos exóticos que se diferencie de la competencia, el Restaurante cierra sus puertas en el año 2013, debido a la falta de demanda.

A finales del año 2014, el restaurante se enfrenta a una gran oportunidad: abrir sus puertas dentro del Club Jacarandá como un concesionario, en conformidad de todos los permisos y obligaciones establecidos por la ley; de igual manera, Swing bayá se instaura dentro del Club, para seguir prestando los servicios de alimentos y bebidas hasta la actualidad.

El Restaurante tiene una capacidad para 250 personas y brinda al cliente una carta totalmente variada en donde incluye una diversidad de carnes, pastas y postres. De igual manera cabe recalcar que como plato estrella se oferta el lomo a la piedra, el cual es uno de los platillos que ha tenido una gran aceptación por el cliente.

Misión

“Somos una empresa altamente confiable que trabaja siempre con responsabilidad; comprometida con la calidad y seguridad de nuestros productos, con la satisfacción y salud de nuestros clientes, fomentando valores culturales, morales y éticos, entregando amor a nuestras tareas con cordialidad, alegría y servicio personalizado, generando así gratas y memorables experiencias.

Visión

“Llegar a ser líderes en el sector de la gastronomía, reconocidos por la calidez, calidad y servicio personalizado a nuestros clientes, conformados por un grupo humano honesto, ingenioso, capaz de responder acertada y oportunamente a retos diarios que demanda la excelencia y la fidelización de nuestros cliente.

5.1.2 Organigrama del restaurante Swing bayá

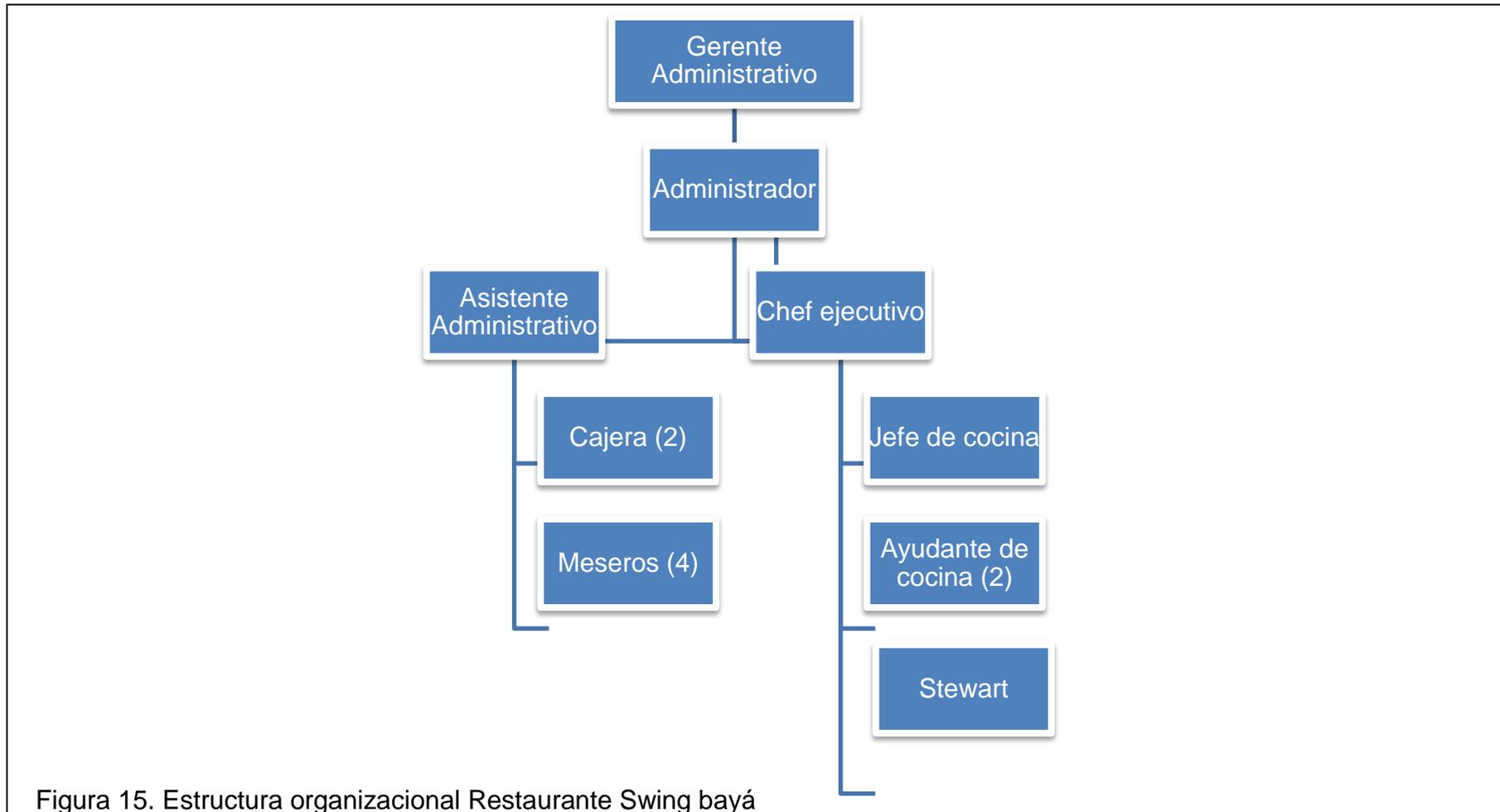


Figura 15. Estructura organizacional Restaurante Swing bayá

5.1.3 Manual de estándares y procedimientos de calidad

Objetivo

El presente manual fue elaborado con la finalidad de establecer estándares y procedimientos de calidad a seguir por parte del personal de servicio, con el objetivo de brindar una mejor prestación de servicios al cliente y de igual forma corregir los procedimientos existentes que ayudarán a satisfacer las necesidades de los clientes.

Alcance

El manual de calidad será otorgado al área de servicio del Restaurante Swing bayá, con el propósito de ofrecer un mejor servicio al cliente.

Responsabilidades

El Administrador del restaurante, el mismo que es el encargado de la planificación y control del establecimiento, será el responsable de hacer ejecutar los procedimientos y estándares del presente manual de calidad a todos los empleados del área de servicio.

5.1.3.1 Política de calidad

La política de calidad se enfocará netamente a la prestación eficiente en el servicio, por medio de la cual la empresa se compromete a brindar a sus clientes un servicio de excelencia para asegurar su satisfacción y garantizar su fidelización, por lo que se buscará implementar medidas de calidad que se enfoquen directamente a proporcionar mejora continua en cada uno de los procesos a realizarse.

Adicionalmente se optará por aplicar lo siguiente (Muñoz, 2009, p.404):

- Capacitación constante al personal de servicio del restaurante y cocina.
- Aplicar un mecanismo que permita la facturación rápida al momento de cobro y pago de la cuenta al cliente.

- Medir el grado de satisfacción de los comensales mediante un buzón de quejas y sugerencias.
- Evaluar que los estándares y procedimientos aplicados al área de servicio se estén cumpliendo de manera correcta.
- Adquirir el compromiso de toda la organización para poder cumplir con los parámetros de calidad establecidos.

5.1.3.2 Procedimiento

El manual de calidad deberá ser entregado al administrador del restaurante, el mismo que se encargará de entregar el presente manual a todos los empleados del área de servicio, de igual manera, el Administrador conjuntamente con los empleados deberán revisar el manual como tema de capacitación, ya que si se presentara alguna duda o interrogativa éste les puede aclarar.

El Administrador será quien se encargue de hacer firmar un documento de compromiso por parte del personal, en donde especifique la entrega y recibimiento del manual, de esa manera se podrá evaluar el desempeño de cada uno de los empleados después de entregado el manual.

5.1.3.3 Normas generales de atención al cliente

Las siguientes normas deberán ser aplicadas por todo el personal de servicio para una mejor satisfacción de los socios del Club (López y Fernández, 2014, p.77):

- Cumplir con los estándares establecidos, a lo largo del ciclo de servicio.
- Prestar al cliente una actitud de cordialidad y amabilidad.
- Brindar un trabajo eficiente a todos los socios del Club.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Optar por una actitud profesional y estar alerta a la resolución de conflictos.
- Cumplir de manera obligatoria con todos los procesos establecidos por la administración.

- La imagen del personal debe ser impecable, tanto hombres como mujeres, deberán presentarse de manera pulcra, con el uniforme completo, limpio, uñas cortas y sin accesorios llamativos.

Trato con el cliente (Muñoz, 2010, p.196):

- El empleado deberá estar preparado para recibir al cliente desde el ingreso al establecimiento, de manera cordial y amable.
- Se deberá emplear los vocablos Sr. o Sra. según sea el caso, ya que el empleado deberá referirse al socio con respeto.
- Emplear siempre un vocabulario fluido y conciso.
- El personal de servicio tendrá que emplear un contacto visual con el cliente, esto mostrará que se está prestando total atención a las sugerencias del cliente.
- El empleado deberá ofertar y vender el producto de manera profesional.
- Se deberá atender de forma inmediata cualquier sugerencia o requerimiento del cliente.

Trabajo realizado (Muñoz, 2009, p.416):

- Los empleados del establecimiento deberán presentarse al restaurante de manera puntual.
- El empleado deberá llevar el tag con su nombre, el mismo que será parte importante para su imagen y de igual manera lo identificará ante el cliente.
- La administración deberá organizar al personal de servicio para poder cumplir con las diferentes funciones dentro del tiempo estipulado.
- Se deberá fomentar diariamente el trabajo en equipo, esto se podrá evaluar mediante charlas matutinas por parte del administrador, así como poder analizar las falencias de cada uno en charlas individuales.
- El área de Restaurante tendrá que mantenerse limpio a cada momento.
- El consumo de bebidas alcohólicas durante la jornada laboral está prohibida, por lo que una falta de esa índole, podría provocar el despido del empleado.

- Los empleados deberán tener la iniciativa de dar aportes y nuevas ideas que ayuden a la mejora en procesos y atención al cliente.

Manejo de quejas

Según Villa, el manejo de quejas de la manera correcta podría evitar la pérdida de un cliente potencial, por tal motivo, el procedimiento a seguir será el siguiente:

- Es importante mantener la calma y poner total atención e interés a la queja del cliente.
- Si el comensal llega disgustado desde el ingreso al establecimiento, se debe actuar de manera profesional y atender a todos los requerimientos que el mismo solicita.
- Se debe tener contacto visual con el cliente, ya que es una manera de prestar mayor atención a la queja que presenta.
- De ninguna manera se deberá cruzar los brazos al momento que el cliente expresa su disgusto, ya que puede interpretar que no se prestó atención a su queja.
- Es importante saber tratar al cliente, por lo que se deberá utilizar un tono de voz adecuado.
- Se deberá dejar que el cliente termine de hablar y exprese todo lo que desea.
- De ninguna manera el empleado tendrá que echar la culpa a otra persona, lo correcto será tratar de tranquilizar al cliente y buscar una solución en compañía del Administrador.
- Se deberá utilizar frases como: “lo comprendo, “lo entiendo” “buscaremos una forma de solucionar lo ocurrido”, esto ayudará a que el cliente se sienta escuchado y de igual manera se logrará apaciguar al cliente.
- Se tendrá que buscar la solución correcta para la satisfacción del cliente; en el caso de que se salga de las manos, se deberá comunicar al Administrador del Restaurante para que este asista en la solución.

- El buzón de sugerencias deberá ser revisado cada semana, para que en el caso de que existieran quejas, la Administración pueda analizar lo sucedido y aplicar correctivos. (Villa, 2014, p.20).

5.1.4 Estándares y procedimientos para el área de servicio

5.1.4.1 Funciones y descripción de cargos

Área de caja

- **Función principal**

La persona encargada de caja es la responsable de velar por el capital que se genera al momento de la venta de productos y servicios (Hinojo, 2016, p.30).

- **Responsabilidades (Hinojo,2016,p.30):**

- Da la bienvenida y recibe al cliente.
- Oferta el producto y lo vende, ya que la persona encargada de la caja deberá tener conocimientos básicos en cuanto a la carta del restaurante.
- Ingresa comandas.
- Recibe pagos por parte de los clientes y se encarga del proceso de facturación, ya sea tarjetas de crédito, cheque u efectivo.
- Receptar quejas y sugerencias de los clientes, y tramitarlos para que resuelva la administración.
- Elabora informes de venta para la entrega respectiva a su superior inmediato.
- Apertura y cierre de caja.
- Maneja el sistema de facturación que se utiliza en el restaurante.
- Cobro respectivo de las cuentas, es por eso, que deberá mantener contacto directo con el mesero para el proceso eficiente de facturación.

Mesero

- **Función principal**

La persona encargada del servicio, es quien mantiene contacto directo con el cliente y está apto para satisfacer sus necesidades (Hinojo, 2016, p. 30).

- **Responsabilidades (Hinojo, 2016, p.31):**

- Dan la bienvenida y reciben al cliente.
- Encargados de preparar la mesa para iniciar con el servicio respectivo.
- Presentan la carta y se encargan de ofertar y vender el producto.
- Preparan todo lo referente al “*mise en place*” para brindar un servicio eficiente.
- Dan sugerencias al cliente (estimulan la venta de determinados productos de la carta).
- Reciben quejas y sugerencias por parte del cliente.
- Aportan con ideas para un mejor servicio en el establecimiento.
- Llevan una presentación impecable en su uniforme.
- Se encargan de la limpieza tanto de mesas como del establecimiento.
- Preparan e ingresan la comanda.
- Pasan la pre-cuenta al cliente para el pago respectivo.
- Despiden al cliente.

Chef ejecutivo

- **Función principal**

Supervisa que el área de cocina tenga listo el “*mise en place*” al igual que se encarga de verificar y preparar los platos solicitados por el cliente (Hinojo, 2016, p. 32).

- **Responsabilidades (Hinojo,2016,p.32):**

- Elabora propuestas de platos nuevos.
- Supervisa al personal de cocina.
- Verifica que los platos a salir estén correctamente presentados.

-Mantiene contacto directo con el Administrador del Restaurante para nuevas propuestas en fechas especiales y también para innovación de la carta.

-Recibe quejas y sugerencias por parte del Administrador quien es el que está en contacto directo con el cliente.

Ayudante de cocina

- **Función principal**

Encargado de la elaboración de platos y “*mise en place*” (Hinojo, 2016, p.32).

- **Responsabilidades (Hinojo,2016,p.32):**

-Recibe órdenes por parte del Chef ejecutivo.

-Elaboración de platos.

-Encargado de la limpieza general de la cocina.

-Elabora inventarios y organiza la bodega de alimentos.

5.1.4.2Preparación del restaurante para el servicio

1. Es importante tener una planificación a diario, de esa manera ayudará al establecimiento a brindar un mejor servicio, por tal motivo, el administrador o encargado del Restaurante definirá las funciones a cumplir por cada uno de los empleados (Servicio básico de alimentos y bebidas, 2016, pp.07-10).
2. En cuanto a la maquinaria del restaurante, se debe verificar y comprobar que esté limpio y listo para iniciar con el servicio, esto incluye todo lo referido a cafeteras, licuadoras y congeladoras de igual manera se debe verificar la limpieza de mesas, paredes, pisos, cubertería, cristalería y vajilla (Servicio básico de alimentos y bebidas, 2016, pp.07-10).

3. Se debe comprobar que se cuenta con todo el material de servicio, es decir, que la reposición este completa para poder iniciar con la jornada laboral (Servicio básico de alimentos y bebidas, 2016, pp.07-10).
4. El montaje del restaurante debe estar apto para el trabajo de los meseros, es decir, que las mesas deben estar alineadas y situadas a la distancia correcta para un mejor recorrido por parte de los camareros, por otro lado se debe verificar que cada mesa esta con los implementos completos (Servicio básico de alimentos y bebidas, 2016, pp.07-10).
5. Se deberá realizar un último recorrido revisando la limpieza de mesas y el menaje correcto en las mismas, de igual manera, comprobar el funcionamiento de cafeteras, licuadoras entre otros (Servicio básico de alimentos y bebidas, 2016, pp.07-10).
6. Deberá existir comunicación constante entre la cocina, el supervisor, el área de caja y servicio, debido a que el encargado de cocina deberá informar si existe una sugerencia o algún plato que no va a salir (Servicio básico de alimentos y bebidas, 2016, pp.07-10).
7. Por último el encargado u administrador deberá comunicar a los empleados de las funciones que aplicará cada uno y de igual manera de las especificaciones principales que se deberá vender de la carta (Servicio básico de alimentos y bebidas, 2016, pp.07-10).

5.1.4.3Etapas de venta y servicio al cliente

1. La acogida (2 min)

En la siguiente etapa, el cliente deberá ser recibido de una manera atenta, cálida y amable, el mesero o cajera según sea el caso, deberán ser quienes den la bienvenida al comensal y posteriormente lo direccionen a la mesa, se deberá preguntar el nombre del cliente para poder llamarlo por su apellido con total respeto (López y Fernández, 2014, pp. 75-77).

2. Presentación del producto y toma de pedido (5-6 min)

El mesero tendrá que ofertar y vender el producto que se encuentra en la carta, por lo que el mismo tendrá que saber que con lleva cada plato para una mejor venta, de igual manera, se aconseja que el empleado sugiera un plato estrella, posteriormente se tomara el pedido (López y Fernández, 2014, pp. 75-77).

3. Seguimiento (La entrega del producto se debe llevar entre 15-30 min, depende al plato requerido, hay que tener en cuenta el tema de cocción como cárnicos y pastas).

Se debe tener en cuenta que después de entregado el pedido, el mesero debe acercarse a la mesa para verificar que el cliente se encuentra satisfecho con lo solicitado y de igual manera, preguntarle si desea algo adicional (López y Fernández, 2014, pp. 75-77).

4. Despedida (2-3 min)

La siguiente etapa es muy importante, ya que se busca fidelizar al cliente, por lo que es sustancial que al momento que el mismo solicite la cuenta, esta debe de estar completamente lista, de esa manera se mostrará ante el comensal un servicio eficiente, se tendrá que acompañar al cliente hasta su salida (López y Fernández, 2014, pp. 75-77).

5. Evaluación

En el siguiente punto es importante que el Administrador conjuntamente con el equipo de trabajo, evalúen sobre los errores y falencias cometidos, esto se analizará por medio de la encuesta de satisfacción realizada al cliente (López y Fernández, 2014, pp. 75-77).

5.1.4.4 Proceso de servicio del restaurante Swing bayá

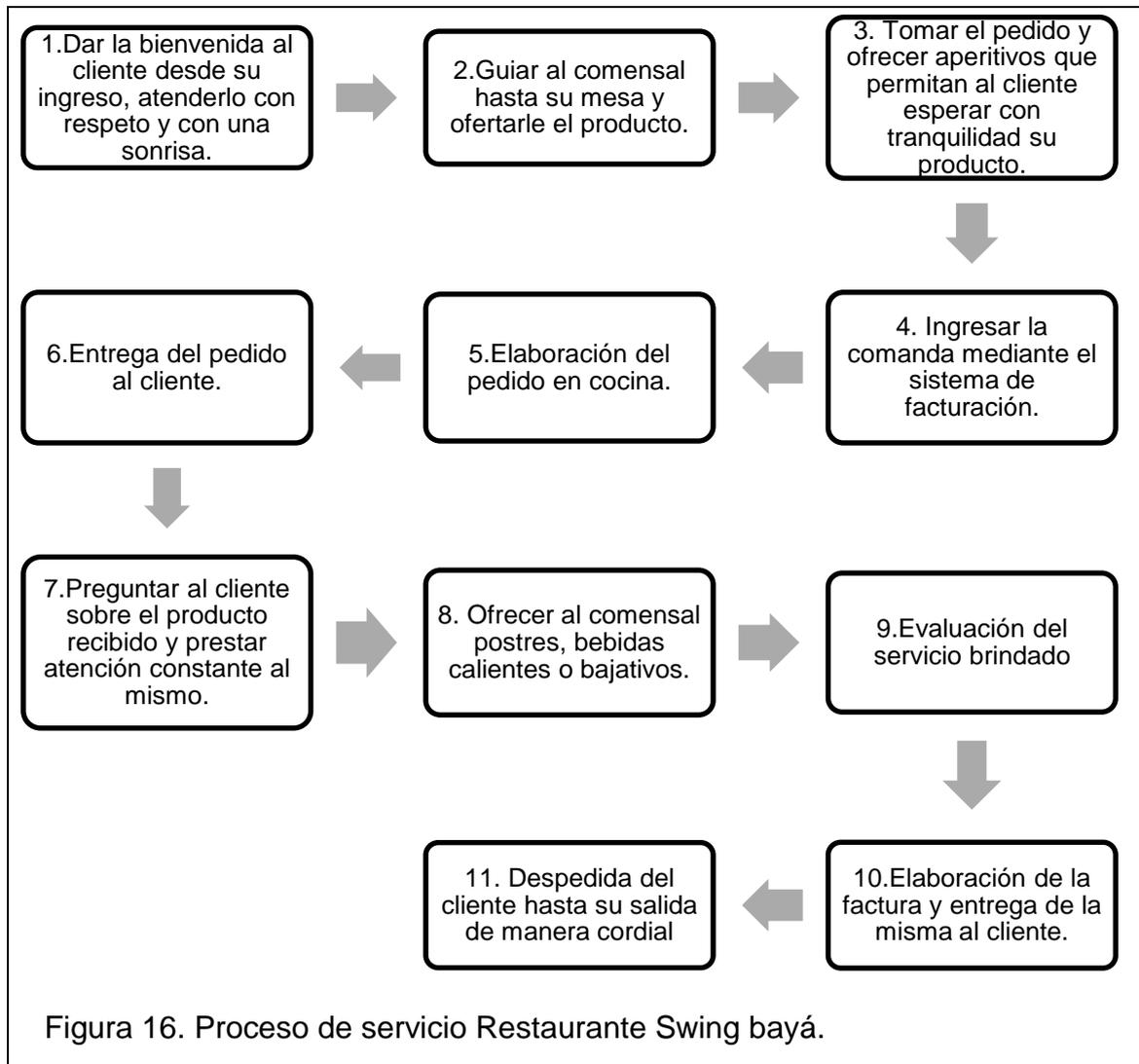


Figura 16. Proceso de servicio Restaurante Swing bayá.

5.1.4.5 Procedimiento de post- servicio dentro del Restaurante Swing bayá

Se define al post- servicio a los procesos que se realizan a partir de la salida del cliente, como organizar y limpiar las herramientas e instalaciones y dejarlas en óptimas condiciones para una nueva visita (González, 2014, p.58).

Los procesos a aplicar dentro del post- servicio se muestran a continuación:

1. Se deberá desarreglar las mesas, retirando vajilla sucia, cristalería y cubertería. (3 min)
2. Retirar mantelería, en este caso se debe retirar las servilletas sucias.(1 min)
3. Remontar la mesa, previamente se deberá limpiar la mesa con desinfectante, para posteriormente montar la mesa con los implementos necesarios, es decir cubertería, cristalería y servilletas. (5-6 min)
4. Limpiar todos los materiales utilizados al momento del servicio y ponerlos en su lugar. (10-15 min)
5. Limpiar el establecimiento en general, así como pisos, barras, puertas, ventanas, menaje y mesas. (40 min)
6. Verificar e inspeccionar el cuadro y cierre de caja con la persona encargada, al igual que dejar el fondo necesario para el inicio de la jornada del día siguiente. (30 min)
7. Verificar el producto que no pudo salir a la venta para poder ofertarlo al día siguiente. (20 min)

8. Llevar toda la lencería sucia al área de limpieza para su respectivo lavado e inspeccionar por última vez, el establecimiento en general para un nuevo servicio al día siguiente. (10-15 min)

CAPÍTULO IV. PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA DE INTERVENCIÓN

De acuerdo a lo establecido en capítulos anteriores, se ha planteado elaborar un presupuesto de inversión con los gastos necesarios para poder cumplir con las propuestas de mejora, las mismas que ayudarán a un mejor servicio dentro del Restaurante Swing bayá.

El presupuesto estará enfocado en lo siguiente:

- Diseño de un manual de calidad para el área de servicio del Restaurante Swing bayá.
- Propuesta para un plan de comunicación.
- Propuesta de capacitación para el personal.
- Evaluación de satisfacción al cliente.

6.1 Presupuesto de inversión

En la siguiente tabla se muestran los valores a invertir en cada una de las propuestas de mejora para el área de servicio del Restaurante Swing bayá.

Tabla 12. Presupuesto de inversión para la mejora del área de servicio del Restaurante Swing bayá..

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN PARA EL ÁREA DE SERVICIO DEL RESTAURANTE SWING BAYÁ	
1. Diseño de un manual de calidad para el área de servicio del Restaurante Swing bayá	\$1074,24
2. Propuesta para el plan de comunicación	\$7981.20
3. Propuesta de capacitación para el personal	\$1690,00
4. Evaluación de satisfacción al cliente	\$560,00
TOTAL USD	\$11305.44

A continuación se detalla cada una de las propuestas expuestas anteriormente.

6.1.1 Diseño de un manual de calidad

Tabla 13. Presupuesto para el diseño de un manual de calidad.

DISEÑO DE UN MANUAL DE CALIDAD PARA EL ÁREA DE SERVICIO DEL RESTAURANTE SWING BAYÁ			
Manual de calidad para el área de servicio del Restaurante Swing bayá	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Contenido	-	-	\$720,00
Diseño gráfico	-	-	\$120,00
Edición e Impresión	3	78,08	\$234,24
TOTAL USD			\$1074,24

Los valores obtenidos para la elaboración del diseño y creación del manual de calidad fueron adquiridos por medio de Digital Printing.

De igual manera, para la obtención del valor de contenido, se calculó el número de días que se aplicó a la investigación del proyecto, al igual que la inversión diaria de la autora del plan para efectuar todo lo referido a estándares y procesos, la investigación del trabajo se realizó en 120 días, con una inversión diaria de \$6,00.

6.1.2 Plan de comunicación

En la siguiente tabla se muestra el presupuesto de inversión en comunicación, la misma que se divide en comunicación externa (clientes) y comunicación interna (personal).

Tabla 14. Presupuesto de inversión para propuesta de comunicación.

PRESUPUESTO PARA PROPUESTA DE COMUNICACIÓN	
	VALOR ANUAL
Comunicación interna	\$11.060,88
Comunicación externa	\$1920,32
TOTAL USD	\$12.981,20

El detalle de inversión para comunicación interna y externa se detalla a continuación.

Tabla 15. Presupuesto para la propuesta de comunicación externa.

PRESUPUESTO PARA LA PROPUESTA DE COMUNICACIÓN EXTERNA			
Manual de calidad para el área de servicio del Restaurante Swing bayá	CANTIDAD ANUAL	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL CON IVA
Redes sociales (Publicidad vía <i>Facebook</i>)	5	\$25,00	\$142,50
Página web (Hosting, dominio, correo electrónico y galería de imágenes)	-----	-----	\$449,00
Corchografo	3	\$32,94	\$98,82
<i>Flyers</i>	4000	-	\$180,00
Banners	15	\$70,00	\$1050,00
		TOTAL USD	\$1920,32

Los valores obtenidos para el presupuesto de comunicación externa fueron obtenidos de la imprenta Digital Printing, Super-paco, Facebook y páginas web en Ecuador.

De acuerdo a como muestra la tabla 14, la publicidad vía Facebook tendrá un valor de \$142,50 al año, esto se debe a que cada vez que se necesite publicar un evento importante en la página de Facebook y sea visible por parte del lector de forma masiva la página cobrará un precio a la empresa por promoción de la oferta solicitada, los eventos más importantes a promocionarse en la página serán: San Valentín, Día de la Madre, Día del Padre, Navidad y Año Nuevo.

De igual manera se observa que el planteamiento para el plan de comunicación incluye: banners, flyers, páginas web y carteleras esto se efectuará para la debida promoción del Restaurante.

El valor obtenido para la creación de una página web se solicitó vía telefónica a la empresa páginas web Ecuador.

Tabla 16. Presupuesto para la propuesta de comunicación interna.

PRESUPUESTO PARA LA PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA			
Manual de calidad para el área de servicio del Restaurante Swing bayá	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Corchógrafo	2	\$32,94	\$65,88
Eventos de incentivo	-	-	\$5.995,00
TOTAL USD			\$6.060.88

Dentro de la comunicación interna se efectuará la colocación de corchos, los mismos que contendrán información importante enfocada a cronogramas de eventos a realizarse a futuro, así como, la publicación de horarios, funciones y

normas a seguir por parte, del personal. De igual manera se especifica el valor de los gastos en evento de incentivo al año.

Los valores fueron obtenidos por: Súper-paco y del área de contabilidad de la empresa Grupo del Hierro.

6.1.3 Capacitación al personal

Tabla 17. Presupuesto para la propuesta de capacitación al personal.

PRESUPUESTO PARA LA PROPUESTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL			
Manual de calidad para el área de servicio del restaurante Swing bayá	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Capacitaciones en servicio y calidad			
<ul style="list-style-type: none"> • Estándares y políticas de calidad, también las habilidades que debe poseer un mesero para ser un vendedor. • Servicio al cliente: Procesos y estándares de calidad a aplicar al momento de interactuar con el cliente, los mismos que constan en el manual. • Resolución de conflictos: Cómo manejar al cliente al momento de presentarse un inconveniente. • Procedimientos de facturación, cómo llevar a cabo el ciclo de servicio al momento de cobro al cliente. 	8 horas-cada 6 meses (12 empleados)	\$845,00	\$1690,00
		TOTAL USD	\$1690,00

Los valores obtenidos para las capacitaciones al personal fueron obtenidos en una entrevista realizada a Mauricio Dávalos, capacitador y experto en servicio al cliente.

A continuación, se detalla el valor a invertir en las evaluaciones de satisfacción al cliente, las mismas que irán al buzón de quejas y sugerencias.

6.1.4 Evaluación de satisfacción

Tabla 18. Presupuesto para la propuesta de evaluación de satisfacción al cliente.

PRESUPUESTO PARA LA PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE			
Manual de calidad para el área de servicio del Restaurante Swing bayá	CANTIDAD ANUAL	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Impresión a blanco y negro (papel bond 75 gramos ¼ INEN)	9,600	-	\$560,00
		TOTAL USD	\$560,00

Valores obtenidos de la imprenta Digital Printing.

Para obtener la cantidad de evaluaciones de satisfacción, se calculó el número de personas que frecuentan cada semana, las mismas que oscilan entre las 160 y 200 personas, lo que da un total de 800 evaluaciones al mes, por lo que se calculó una cantidad de evaluaciones al año.

6.2 Cronograma de intervención

Se ha desarrollado un cronograma de intervención, el cual indica el inicio las cuales deberían ser ejecutadas las propuestas de calidad.

Tabla 19. Cronograma de intervención para las propuestas de calidad.

Actividad	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
1. Entrega del manual a la administración del Restaurante												
Ejecución de estándares, procesos dentro del Restaurante Swing bayá												
2. Implementación del plan de comunicación												
<i>2.1 Comunicación externa</i>												
Promoción y publicidad vía Facebook												
Creación página web												
Colocación de corchografos												
Entrega de flyers												
Colocación de banners												
<i>2.2 Comunicación interna</i>												
Colocación de corchografos												
3. Ejecución evaluaciones de satisfacción al cliente												
Evaluaciones de satisfacción												
4. Capacitaciones al personal												
Capacitaciones en servicio, estándares y atención al cliente												
Capacitaciones en resolución de conflictos y sistema de facturación												

Como se observa en la tabla 15, la entrega formal del manual al área administrativa del Restaurante Swing bayá será en el mes de enero, dando como tiempo máximo de ejecución tres meses, de igual manera se sugiere que el plan de comunicación se inicie el mes de enero, a excepción de la promoción y publicidad vía Facebook, entrega de flyers y colocación de banners, debido a

que los mismos serán colocados, promocionados y entregados en eventos importantes como: San Valentín, Día de la Madre, Día del Padre, Navidad y Año Nuevo.

Se pretende que las evaluaciones de satisfacción a los clientes inicien desde el mes de febrero hasta el mes de diciembre, de tal modo, se tendrá información importante mes a mes de cómo está ayudando el manual y las ventajas que está proporcionando el mismo.

Por último, las capacitaciones a los empleados están previstas a realizarse cada seis meses.

CONCLUSIONES

El enfoque principal del presente proyecto se orientó hacia la mejora de calidad en el área de servicio del Restaurante Swing bayá, por lo que se inició con una investigación en cuanto a conceptos y procesos de calidad. La fundamentación teórica, permitió conducir la propuesta sugerida a implementar en el negocio de estudio, de acuerdo al análisis de la situación actual del mismo.

Se puede concluir que en pro de la mejora continua que deben perseguir siempre las empresas, es necesario el monitoreo constante del desempeño del servicio y además realizar análisis mediante técnicas como FODA y *blue prints*. Solo conociendo la situación real de la empresa mediante los resultados obtenidos, el administrador/gerente podrá implementar políticas y acciones para corregir las falencias encontradas, lo que a largo plazo asegura clientes fidelizados que promocionan el negocio mediante la técnica boca a boca. Además, el brindar un servicio de calidad, beneficia en un alto nivel a las empresas de alimentos y bebidas, pues el lograr satisfacer las necesidades y expectativas del cliente permite asegurar a las organizaciones una alta rentabilidad que se mantenga en el tiempo.

Para el levantamiento de la información mediante *blue print*, y de acuerdo al análisis realizado en el Restaurante Swing bayá, se puede concluir, que la administración de un negocio debe nutrirse de la información que le proporcione el equipo del trabajo. Por lo tanto, la comunicación interna de la organización así como las relaciones interpersonales y el empoderamiento de los colaboradores, es clave para que la información que estos provean a la administración en el análisis del desempeño del negocio, sea fiable.

El trabajar bajo estándares y políticas, no solo contenidos en un manual sino, socializados con los colaboradores (a quienes se les capacita para que puedan aplicarlos), para que proporcionen un alto nivel de calidad, generará a la empresa competitividad, debido a que tener un personal de élite y calificado en su área, permitirá a la organización mantener y mejorar tanto su rentabilidad, como su posicionamiento en el mercado.

La implementación de mejoras conlleva un presupuesto que debe ser considerado por la organización como una inversión con retorno en el corto plazo, para asegurar rentabilidad en el largo plazo. Se contempló dentro del presupuesto: capacitación y comunicación interna, pues al tratarse de un negocio de servicios, es clave el recurso humano, pues del mismo depende la calidad de la prestación.

RECOMENDACIONES

- Una de las recomendaciones principales a seguir, es que el Administrador del Restaurante comprometa a sus empleados con la empresa, es decir, instruirlos constantemente en base a las normas y políticas que deben perseguir.
- Dar capacitaciones constantes al personal de servicio enfocadas principalmente a la mejora continua dentro de procesos y de igual manera, guiarlos para que su prestación de servicio ante el cliente sea la adecuada.
- Se recomienda que el Administrador y el Gerente Administrativo tengan comunicación constante, para inspeccionar, evaluar los procesos y estándares aplicados, de tal manera se pueda detectar ciertas falencias a tiempo, lo que haría que el ciclo de servicio se cumpla de manera beneficiosa para el establecimiento.
- De igual manera se sugiere realizar una selección exhaustiva al momento de escoger meseros, debido a que deben cumplir con un perfil idóneo, el cual incluye una buena relación pública e imagen.
- Se sugiere que quien administra un negocio, se prepare en cuanto a conceptos de calidad, normas y reglamentos como lo establece la ISO 9001-2008 por ejemplo, donde hay indicadores de mejora continua en el servicio, al igual que códigos y políticas de calidad.
- Se aconseja que los organismos encargados de inspección a los establecimientos de alimentos y bebidas, elaboren normas de calidad que ofrezcan al lector información actualizada referente al trato con el cliente, estándares y procesos, de tal manera, sean aplicables para los establecimientos prestadores de servicio.

REFERENCIAS

- Becerra, C. (2012). *Ofertas gastronómicas sencillas y sistemas de aprovisionamiento*. Recuperado el 23 de Febrero de 2016, de Google books:
<https://books.google.com.ec/books?id=iRV6A9PfNMIC&pg=PA188&dq=procesos+de+calidad+dentro+de+un+restaurante&hl=es&sa=X&ei=r1FaVdenCYWpgwSynIDoCA&ved=0CE0Q6AEwCQ#v=onepage&q&f=false>
- Camacho, D., Lindero, C., y Cort, M. (2014). *Proceso de mejora continúa*. Recuperado el 23 de Febrero de 2016, de Google books:
https://www.academia.edu/8116081/MEJORA_CONTINUA_EQUIPO_4
- Carrasco, S. (2013). *Procesos de gestión de calidad en hostelería y turismo*. Recuperado el 23 de Febrero de 2016, de Google books:
<https://books.google.com.ec/books?id=vaFQAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Correia, P., Araujo, L., Fernandes, L., y Dutra, P. (2012). *Gestión de calidad del servicio de alimentos y bebidas*. Recuperado el 23 de Febrero de 2016, de Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180724044012>
- Cuatrecasas, L. (2012). *Gestión de la calidad total*. Recuperado el 23 de Febrero de 2016, de Google books:
https://books.google.com.ec/books?id=W_kh5TLr7uAC&printsec=frontcover&dq=calidad+total+deming&hl=es&sa=X&ei=04x0VffYlonCggTf0oPABw&ved=0CE8Q6AEwCQ#v=onepage&q=calidad%20total%20de+ming&f=false

Cuevas, J. (2002). *Control de costos y gastos en los restaurantes*. Recuperado el 20 de abril de 2016, de: <https://books.google.com.ec/books?id=QII5DonAH5oC&pg=PT86&dq=manejo+de+proveedores+en+un+restaurante&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEWjd1vSEnlzKAhXIKiYKHytKBSkQ6AEIITAB#v=onepage&q=manejo%20de%20proveedores%20en%20un%20restaurante&f=false>

Editorial Vértice. (2008). *Comunicación interna*. Recuperado el 12 de Junio de 2016, de: <https://books.google.com.ec/books?id=58mgFXs6jX8C&pg=PA1&dq=comunicacion+interna+en+la+organizacion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEWjes7uy0pbNAhUGHR4KHVqRAZkQ6AEINDAB#v=onepage&q=comunicacion%20interna%20en%20la%20organizacion&f=false>

Editorial Vértice. (2010). *Gestión de la calidad*. Recuperado el 16 de Junio de 2016, de: https://books.google.com.ec/books/about/Gesti%C3%B3n_de_la_calidad_ISO_9001_2008.html?id=9rwfrK9Sa9IC&redir_esc=y

Eguren, T., Elvira, O., y Larraga, P. (2009). *Asesoramiento financiero en la práctica*. Recuperado el 28 de Abril de 2016, de: https://books.google.com.ec/books?id=EtbsVZbuALkC&pg=PA30&dq=perfil+del+cliente&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiJ_7X47ujLAhUB8x4KHbhKBFIQ6AEIGjAA#v=onepage&q=perfil%20del%20cliente&f=false

Ezquer, F., y Castellano. (s.f.). *Big to small*. Recuperado el 24 de Abril de 2016, de: https://books.google.com.ec/books?id=tLBm9d5Lu0sC&pg=PT101&dq=benchmarking+competitivo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEWj4sJ_kiMDKAhWC0h4KHAS3ByQQ6AEIJTAC#v=onepage&q=benchmarking%20competitivo&f=false

Fernández, I. (2014). *Ofertas gastronómicas sencillas y sistemas de aprovisionamiento*. Recuperado el 23 de Febrero de 2016, de Google books:

<https://books.google.com.ec/books?id=xCj6CAAQBAJ&pg=PA150&dq=calidad+en+el+servicio+de+restauracion&hl=es&sa=X&ei=GyR2Vf3VF7OCsQTugIKIDw&ved=0CEQQ6AEwBw#v=onepage&q=calidad%20en%20el%20servicio%20de%20restauracion&f=false>

Fernández, M., y Motto, M. (s.f.). *Servicio y atención al cliente en restaurante*. Recuperado el 23 de Febrero de 2016, de Google books:

<https://books.google.com.ec/books?id=MwMfBQAAQBAJ&pg=PA73&dq=calidad+en+el+servicio+de+restauracion&hl=es&sa=X&ei=g-50VevnCteOsQSZh7jwBA&ved=0CE8Q6AEwCTgU#v=onepage&q=calidad%20en%20el%20servicio%20de%20restauracion&f=false>

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa*. Recuperado el 28 de Abril de 2016, de: <https://books.google.com.ec/books?id=yAmLG-Vr8BkC&pg=PA146&dq=estructura+organizacional+porter&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj4sKCO6ejLAhXCkx4KHeW9BeEQ6AEIGzAA#v=onepage&q=estructura%20organizacional%20porter&f=false>

García, F., Ortiz, P., y Gil, M. (2011). *Operaciones básicas y servicios en restaurante y eventos especiales*. Recuperado el 23 de Febrero de 2016, de Google books:

https://books.google.com.ec/books?id=EaqNO9R2YqwC&pg=PA153&dq=la+calidad+en+restauracion&hl=es&sa=X&ei=ogJ2VdjEKdfbsATR_7LwCg&ved=0CDYQ6AEwBQ#v=onepage&q=la%20calidad%20en%20restauracion&f=false

Gasca, J., y Zaragoza, R. (2014). *Designpedia*. Recuperado el 8 de Mayo de 2016, de:

https://books.google.com.ec/books?id=_brCBAAAQBAJ&pg=PT180&dq=blueprint+para+servicio&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjs6eeR1OHMAhW

Gpx4KHWoqBJQQ6AEIJDA#v=onepage&q=blueprint%20para%20servicio&f=false

Gómez, M. (2006). *Introducción de la metodología de la investigación científica*. Recuperado el 8 de Mayo de 2016, de: https://books.google.com.ec/books?id=9UDXPe4U7aMC&pg=PA109&dq=poblacion+y+muestra+en+investigacion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjftemc_3LAhVG0h4KHYY13AScQ6AEIQzAI#v=onepage&q=poblacion%20y%20muestra%20en%20investigacion&f=false

González, C., Juaneda, E., y Pelegrín, J. (2014). *La calidad en las organizaciones turísticas*. Recuperado el 20 de Abril de 2016, de Google books:

https://books.google.com.ec/books?id=pJjLAgAAQBAJ&pg=PR4&dq=Gonz%C3%A1lez,+Juaneda+y+Pelegr%C3%ADn,+2014&hl=es&sa=X&ei=Eiw9VemhIqO_sQSY14GACg&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=Gonz%C3%A1lez%20Juaneda%20y%20Pelegr%C3%ADn%202014&f=false

González, F. (2014). *Servicio y atención al cliente en restaurante*. Recuperado el 09 de 20 de Abril de 2016, de Google books: <https://books.google.com.ec/books?id=Exv9CAAAQBAJ&pg=PA84&dq=procesos+de+calidad+dentro+de+un+restaurante&hl=es&sa=X&ei=3GxaVZW-Heq1sATCwoBA&ved=0CCcQ6AEwAjk#v=onepage&q=procesos%20de%20calidad%20dentro%20de%20un%20restaurante&f=false>

Hinojo, J. (2016). *Sistemas de aprovisionamiento y mise en place en el restaurante*. Recuperado el 18 de Junio de 2016, de: https://books.google.com.ec/books?id=levjCwAAQBAJ&pg=PA31&dq=manejo+de+quejas+en+un+restaurante&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj9z_ClkLfNAhXCJh4KHeEICD4Q6AEIITAB#v=onepage&q=manejo%20de%20quejas%20en%20un%20restaurante&f=false

Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados: Un enfoque aplicado*. Recuperado el 8 de Mayo de 2016, de: <https://books.google.com.ec/books?id=SLmEblVK2OQC&printsec=frontcover&dq=malhotra+investigacion+de+mercado&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewjrzyE64fMAhWFpR4KHR4-CklQ6AEIGjAA#v=onepage&q=malhotra%20investigacion%20de%20mercado&f=false>

Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson

Martín, M., y Díaz, E. (2013). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios*. Recuperado el 20 de Abril de 2016, de Google books: <https://books.google.com.ec/books?id=q3ej0KRLsfMC&pg=PA210&dq=modelos+de+calidad+en+el+servicio&hl=es&sa=X&ei=r7R1Vb7VF5GAsQSC44GgCw&ved=0CDoQ6AEwBjgK#v=onepage&q=modelos%20de%20calidad%20en%20el%20servicio&f=false>

Mas, F. (s.f.). *Temas de investigación comercial*. Recuperado el 28 de Abril de 2016, de: <https://books.google.com.ec/books?id=vuyxXaqGW7UC&pg=PA191&dq=definicion+investigacion+descriptiva&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiY6rLh9e3LAhVBGx4KHS-tCyUQ6AEIGjAA#v=onepage&q=definicion%20investigacion%20descriptiva&f=false>

Matarranza, A. (2012). *Descubre las necesidades de tu mercado mediante entrevistas en profundidad*. Recuperado el 20 de Abril de 2016 de <http://conversisconsulting.com/2012/10/27/descubre-las-necesidades-de-tu-mercado-mediante-entrevistas-en-profundidad/>

Mera, D. (2014). *Resumen de alimentos y bebidas*. Recuperado el 20 de Abril de 2016, de Google books: <https://uazuay.academia.edu/DarlenyMera>

Metodología ISMI. (2002). *Elaboración de los estándares de calidad del servicio*. Recuperado el 20 de Abril de 2016, de Google books: <https://mail.google.com/mail/u/0/?tab=mm#search/ismi/13d808fc1a47d5d0?projector=1>

MINTUR. (2014). *Sector de Alimentos y Bebidas es analizado en Guayaquil*. Recuperado el 23 de Abril de 2015, de Ministerio de Turismo: <http://www.turismo.gob.ec/sector-de-alimentos-y-bebidas-es-analizado-en-guayaquil/>

Muñoz, D. (2009). *Administración de operaciones*. Recuperado el 16 de Mayo de 2016, de: https://books.google.com.ec/books?id=edZx_26yf64C&pg=PA418&dq=fallas+procesos+en+empresas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiA3fuWgYjNAhWHHB4KHaQIBngQ6AEIGjAA#v=onepage&q=fallas%20procesos%20en%20empresas&f=false

Muñoz, S. (2010). *Protocolo y relaciones públicas*. Recuperado el 18 de Junio de 2016, de: https://books.google.com.ec/books?id=hANX-SsBTVsC&pg=PA200&dq=normas+generales+de+atencion+al+cliente&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiqv_Ci_bbNAhWHbB4KHUTGCtsQ6AEIQzAF#v=onepage&q=normas%20generales%20de%20atencion%20al%20cliente&f=false

Palomo, M. (2011). *Técnicas de comunicación en restauración*. Recuperado el 20 de Abril de 2016, de Google books: <https://books.google.com.ec/books?id=44149QMA-Q4C&pg=PA189&dq=tecnicas+de+comunicaci%C3%B3n+en+restauracion&hl=es&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMI6PvF4riFxfgIVAaGACH3qJQCc#v=onepage&q=tecnicas%20de%20comunicaci%C3%B3n%20en%20restauracion&f=false>

- Pérez, V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente, pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. Recuperado el 20 de Abril de 2016, de Google books:
https://www.academia.edu/8910048/CALIDAD_TOTAL_EN_LA_ATENCIÓN_AL_CLIENTE_Pautas_para_Garantizar_la_Excelencia_en_el_Servicio
- Pineda, L. (2009). *Como planear estratégicamente la vida*. Recuperado el 28 de Abril de 2016, de:
https://books.google.com.ec/books?id=hiHUcLuC2rkC&printsec=frontcover&dq=cruce+foda++por+pineda&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi60bWj6ujLAhVE1x4KHb_dAv4Q6AEIGjAA#v=onepage&q&f=false
- Plaza, I., Medrano, C., y Posa, A. (2010). *Calidad en actividades I+D+i aplicación en el sector TIC*. Recuperado el 20 de Abril de 2016, de Google books:
<https://books.google.com.ec/books?id=BT4zHfJYbrgC&pg=PT10&dq=historia+de+la+calidad&hl=es&sa=X&ei=7qFoVe7NNcjZsATnqIPgDQ&ved=0CB4Q6AEwATgK#v=onepage&q&f=false>
- Porter, H. (2006). *Administración*. Recuperado el 20 de Abril de 2016, de:
<https://books.google.com.ec/books?id=t8jx-iiNoEC&pg=PA230&dq=estructura+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiY68K3h5jKAhWFKh4KHdzHCZ0Q6AEIJDAC#v=onepage&q=estructura%20organizacional&f=false>
- Puig, J. (2011). *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración*. Recuperado el 20 de Abril de 2016, de Google books:
<https://books.google.com.ec/books?id=OrbhU931SKwC&printsec=frontcover&dq=modelos+de+calidad&hl=es&sa=X&ei=DvNdVbiYIZKxsATX7YCQDg&ved=0CBwQ6AEwAA#v=onepage&q=modelos%20de%20calidad&f=false>

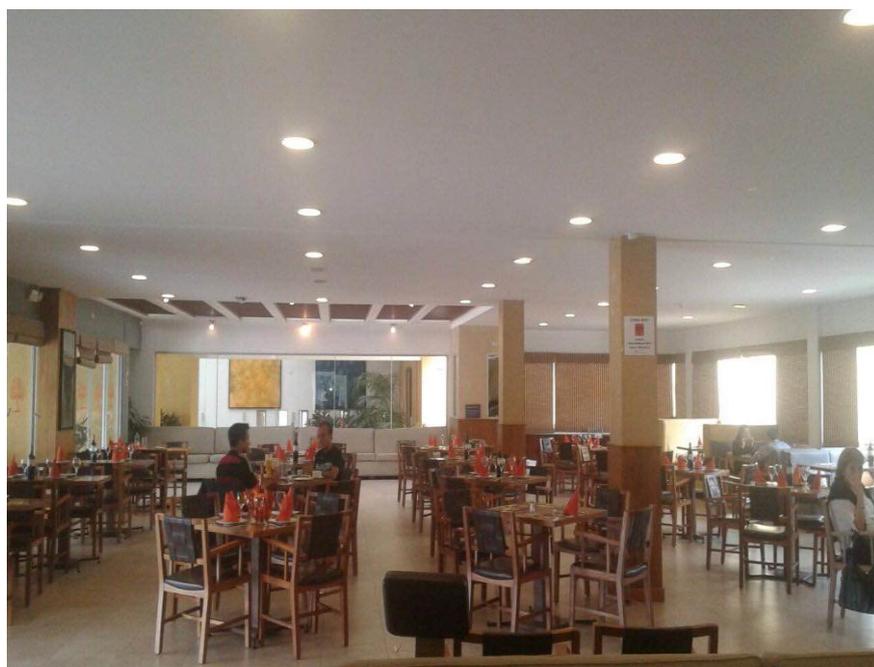
- Puig, J. (2014). *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración*. Recuperado el 20 de Abril de 2016, de Google books: <https://books.google.com.ec/books?id=OrbhU931SKwC&printsec=frontcover&dq=gestion+de+calidad+en+restaurantes&hl=es&sa=X&ei=iKE1Vd3AMYy5sAWU2IDoCg&ved=0CCIQ6AEwAQ#v=onepage&q=gestion%20de%20calidad%20en%20restaurantes&f=false>
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Recuperado el 28 de Abril de 2016, de: <https://books.google.com.ec/books?id=WdaAt6ogAykC&printsec=frontcover&dq=entrevista+a+profundidad+definicion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiNtuyZis3KAhWDJh4KHyrQd30Q6AEIJDAC#v=onepage&q&f=false>
- Ruiz, J. (s.f.). *Técnicas de servicio de alimentos y bebidas en barra y mesa*. Recuperado el 09 de Abril de 2016, de Google books: https://books.google.com.ec/books?id=EEd-2rYe_fIC&pg=PT226&dq=calidad+en+el+servicio+de+restauracion&hl=es&sa=X&ei=XX5sVfa1NpKHgwsJg4GoCg&ved=0CEoQ6AEwCTgK#v=onepage&q=calidad%20en%20el%20servicio%20de%20restauracion&f=false
- Sánchez, A. (s.f.). *Sistemas de aprovisionamiento y mise en place en el restaurante*. Recuperado el 15 de febrero de 2016 de Google books: <https://books.google.com.ec/books?id=bP1IzE1lepWC&pg=PT112&dq=manejo+y+seleccion+de++proveedores+en+un+restaurante&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjl-q3Fh4zKAhWFRcYKHdwGDwsQ6AEIIDAB#v=onepage&q=manejo%20y%20seleccion%20de%20%20proveedores%20en%20un%20restaurante&f=false>

- Schiffman, K. (s.f.). *Comportamiento del consumidor*. Recuperado el 16 de Mayo de 2016, de: <https://books.google.com.ec/books?id=Wqj9hlxqW-IC&pg=PA307&dq=estrategia+de+medios&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjshbCKzpbNAhWKuB4KHUfBC1cQ6AEIGjAA#v=onepage&q=estrategia%20de%20medios&f=false>
- SENPLADES. (2013). *Buen Vivir Plan Nacional*. Recuperado el 23 de Abril de 2016, de: <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- Spendolini, M. (2005). *Benchmarking*. Recuperado el 24 de Abril de 2016, de: <https://books.google.com.ec/books?id=AKGjHXntJVsC&printsec=frontcover&dq=benchmarking&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjrsPSk4L3KAhWBMx4KHXPfCEIQ6AEIHTAA#v=onepage&q=benchmarking&f=false>
- Urda, E. (2016). *Servicio básico de alimentos y bebidas y tareas de post servicio en el restaurante*. Recuperado el 18 de Junio de 2016, de: https://books.google.com.ec/books?id=6dX_CwAAQBAJ&pg=PR1&dq=tareas+del+preservicio+de+un+restaurante&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjapbqyzbNAhXJHx4KHWcIBUg4ChDoAQgZMAA#v=onepage&q=tareas%20del%20preservicio%20de%20un%20restaurante&f=false
- Villa, J. (2014). *Manual de atención a clientes y usuarios*. Recuperado el 18 de Junio de 2016, de: <https://books.google.com.ec/books?id=gDyqBAAAQBAJ&pg=PT131&dq=manejo+de+quejas+en+el+servicio&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjGh7bxhbzNAhWEXR4KHcU1DzcQ6AEIPjAE#v=onepage&q=manejo%20de%20quejas%20en%20el%20servicio&f=false>
- Zabala, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Recuperado el 20 de Abril de 2016, de: https://books.google.com.ec/books?id=XW1kXEr1jlwC&pg=PA96&dq=foda+definici%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiO3a_Fn5jKAhUK0h4KHcxSCagQ6AEIHzAB#v=onepage&q=foda%20definici%C3%B3n&f=false

Zambrano, A. (2007). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Recuperado el 24 de Abril de 2016, de: <https://books.google.com.ec/books?id=fxiLmRKCLtkC&pg=PA84&dq=foda&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjOqK6xr5jKAhXBmx4KHYtIDbMQ6AEILjAE#v=onepage&q=foda&f=false>

ANEXOS

Anexo 1. Instalaciones Restaurante Swing bayá





Anexo 2. Eventos Restaurante Swing bayá





Anexo 3. Proforma Super – paco

PROFORMA

Superpaco
 Lo mejor en papelería y tecnología
 Av. Colón E4-81 y 9 de Octubre / P.O. Box 17-01-1313
 Telf.: +593 2 3997 500 • Fax: +593 2 2521667
 www.superpaco.com
 QUITO - ECUADOR

Razon Social : PA.CO Comercial e Industrial S.A.
 Direccion : AV. COLON E4-81 Y AV. 9 DE OCTUBRE
 Almacen : PACO SCALA
 Direccion : AV. INTEROCEANICA SN, CC SCALA CUMBAYA L-116
 Telefonos : 23997500 23997500
 QUITO

PROFORMA: 038-002-000001413
 RUC : 1790040275001
 CONTRIBUYENTE ESPECIAL Resol.: 5368 del 02/06/1995
 Fecha : 29 DE JUNIO DEL 2016
 Fecha Entrega: DE MES: DEL
 Emision Sist.: 16/06/29 13:05:52
 No. Control : 38-PR-00001413
 Cliente : 9999 PAULA BOLA-DZ
 Direccion : CUMBAYA No:
 Telefono : 0998023377 Ciudad :
 RUC/Cedula : 1725930547

Pagina: 1 de

Medido: (38-PR-0000000) Vendedor: 999-GENERAL Usuario: lbedoya Autoriza: rtilleri

C.COD. BARRAS	PRODUCTO/REFERENCIA	MARCA	CANTIDAD	UNI	T.PRECIO UNITARIO	PRECIO
0000002000046	TABLERO COPIOGRAFICO 60CMX90CM PARA PAPER BOSS MARCO DE ALUMINIO		5.00	UN	2	32.94000

Anexo 4. Proforma Digital printing



PROFORMA

Señorita.
Paula Bolaños
Presente.

De acuerdo a su pedido le hago llegar la siguiente cotización:

CANTIDAD	DESCRIPCION	V. UNITARIO	V. TOTAL
1	DISEÑO GRÁFICO	12.00	12.00
122	EDICION E IMPRESION	0.64	78.08
4000	FLYERS	180.00	180.00
15	BANNERS	70.00	1050.00
9600	IMPRESIÓN TAMAÑO 1/4 INEN	560.00	560.00

JORGE GARNICA
ADMINISTRADOR LOCAL UDLA
DIGITAL PRINTING
0992739916

LOCAL N° 1: Av. de los Granados N° 385 e Isla Marchena (seq.) Telf: 2 459 076

Anexo 5. Cotización para uniformes Restaurante Swing bayá

El Uniforme **PROFORMA**
Cumbaya 065-001-0001244

Linea completa para todo trabajo

CODIGO CLIENTE : 1 FECHA : viernes, junio 17 de 2016
 EMPRESA : CONSUMIDOR FINAL R.U.C. / CEDULA : 999999999999
 DIRECCION : CONSUMIDOR FINAL TELEFONO : 7593A0272/00/04
 ATENCION : FAX : PAT
 E-MAIL : CONSUMIDOR FINAL

CODIGO	DETALLE	CANT	V. UNIT	V. TOTAL
14.5.05.3	PANTALÓN MUJER ELEGANTE	6	21.43 \$	171.44
14.2.05.3	PANTALÓN HOMBRE CASIMIR TROPICAL-	7	21.43 \$	150.01
04.3.10.3	CAMISETA RIQUE C/UELLO T/L	45	9.06 \$	407.70
08.1.03.0	DELANTAL CHEF CON BOLSILLOS	8	8.66 \$	69.28
08.1.03.1	DELANTAL CHEF GABARDINA PEQUEÑO	7	8.26 \$	57.82
007	ARTE DE BORDADOS	1	9.82 \$	9.82
001.2	BORDADO TAMAÑO BOLSILLO CON ARTE	45	2.23 \$	100.35
SUBTOTAL ANTES DEL IVA				\$ 966.42
DESCUENTO				\$ 96.64
SUBTOTAL CON IVA				\$ 869.78
SUBTOTAL SIN IVA				\$ 0.00
I. V. A				\$ 121.77
TOTAL A PAGAR				\$ 991.55

PLAZO DE ENTREGA : STOCK ENTREGA INMEDIATA / 20 o 15 DIAS LABORABLES
 FORMA DE PAGO : DE CONTADO / 60% AL CONTRATO Y 40% CONTRA ENTREGA
 VALIDEZ DE LA PROFORMA a Compras Mexil Cia. Ltda.